



PEREHDYTYKSEN JALKAUTTAMINEN

Kangasala Liiketoimintayksikkö OKSA, Siivouspalvelut

Malin Räsänen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Palveluiden tuottaminen ja johtamisen
koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

RÄSÄNEN MALIN:

Perehdytyksen jalkauttaminen, Kangasala liiketoimintayksikkö, OKSA

Siivouspalvelut

Opinnäytetyö 52 s., liitteet 2s.

Marraskuu 2011

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä Kangasalan liiketoimintayksikkö OKSA:n perehdytykseen ja esittää kehitysehdotuksia, miten perehdytys saataisiin paremmin jalkautettua työyhteisöön ja vaikuttamaan työhyvinvointiin. Tavoitteena oli saada työntekijät tunnistamaan perehdytyksen ja erilaisten työntekijöiden yhteistyön merkitys.

Teoriaosuudessa käsitellään perehdytyksen eri vaiheita työhyvinvoinnin näkökulmasta ja tarkastellaan mm. arvostuksen, mentoroinnin, vuorovaikutuksen ja oppimisen vaikutusta perehdytykseen.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelujen avulla haluttiin saada tietoa työntekijöiden saamasta perehdytyksestä ja siitä, miten he ovat itse asiantuntijoina vieneet sitä eteenpäin. Haastatteluissa haluttiin selvittää syitä, miksi perehdytys on jäänyt ainoastaan sille nimetyille työntekijälle ja miksi työntekijät eivät välitä eteenpäin saamaansa oppia tai jaa sitä ilman, että esimies näin kehottaa.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet, koska työn edetessä, organisaatiossa kehitettiin toimintaa, millä asia vietäisiin keskitetympään eteenpäin. Laadun näkökulmasta, ohjattiin työntekijöitä tarkistamaan omia menetelmiään ja kehitettiin 8 eri pienyksikköä, joihin on varattu asiantuntijat vastaamaan omasta tiimistään ja näin saadaan tulevaisuudessa perehdytys paremmin keskitettyä.

Asiasanat: Perehdytys, hyvinvointi, oppiminen, teemahaastattelu, asiantuntija, vuorovaikutus, ohjaus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

RÄSÄNEN, MALIN: The Main Target of Orientation at the Cleaning Department
OKSA

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 2 pages
November 2011

This bachelor's thesis focuses on the relationship between the orientation of the employees to work and wellbeing at work.

The aim of the study was to explore the factors that influence successful orientation, working conditions, safety working and how new employees are initiated to their work. Good organization working skills are also clarified in this study, because each member of the working community affects wellbeing at work. Orientation is a process that must be developed by paying attention to staff.

This bachelor's thesis was made as a qualitative study which was conducted by a theme interview method. The research material of the study was collected through individual interviews with the employees. The target of this research was the cleaning department OKSA in the municipality of Kangasala.

Based on the results, it can be concluded that the working environment at OKSA is going to develop their introductions at the beginning of next year. The survey revealed some areas where changes could be made to improve wellbeing at work. Transaction between the employees and the management has to be more effective. These results can be useful in further development when OKSA develops eight smaller departments to guide employees to obtain more information.

Keywords: Orientation, wellbeing at work, develop, the survey, transaction, introduction

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ OKSA.....	8
2.1 Visio	9
2.2 Palvelut	9
3 PEREHDYTTÄMINEN	10
3.1 Aloitus	11
3.2 Lähtökohdat	13
3.3 Perehdyttämisen seuranta	15
3.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	15
3.4.1 Työsopimuslaki.....	16
3.4.2 Työturvallisuus.....	17
3.4.3 Työehtosopimukset.....	18
4 TYÖPAIKAN PELISÄÄNNÖT.....	19
4.1 Arvostus	20
4.2 Mentorointi	21
4.3 Vuorovaikutus	22
4.3.1 Sosiaalisuus	22
4.3.2 Hyvä työntekijä	24
4.4 Oppiminen.....	25
4.4.1 Kognitiivinen oppimisenäkemys.....	25
4.4.2 Humanistinen suuntaus	26
4.4.3 Konstruktivistinen oppimisenäkemys	26
4.4.4 Hiljainen tieto	27
4.5 Kehittäminen oppimisessa	28
5 TUTKIMUS	30
5.1 Toimintatutkimuksen piirteet.....	30
5.2 Toimintatutkimuksen vaiheet.....	31
5.3 Menetelmät	32
5.4 Ihminen ja työ.....	32
5.5 Haastattelu	34

5.6 Haastattelun kulku.....	35
5.7 Tutkimus.....	37
5.7.1 Taustatieto.....	38
5.7.2 Ensimmäinen työpäivä.....	38
5.7.3 Perehdytyksen hyöty/puute	39
5.7.4 Työtovereiden osuus sopeutumiseen	40
5.7.5 Perehdytyksen eteenpäinvieminen	41
5.7.6 Onko osaaminen kehittynyt työssä?	41
5.7.7 Laadun varmentaminen	42
5.7.8 Perehdytyksen kehittäminen.....	43
5.8 Haastattelun yhteenveto	44
5.8.1 Omat kokemukset asiantuntijana.....	45
5.9 Esimiehen osaaminen.....	46
5.9.1 Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä.....	48
5.9.2 Esimies ”kiva kaveri”	49
5.9.3 Yhteenveto	49
LÄHTEET	55
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Kutsumukseni tähän työhön on valtava ja halu kehittää tulee sen seurauksena. Työn mukavuutta ja sen tehokkuutta varten, aloitin omakohtaisen tutkimustyön, johon sain aikaa myöten esimieheni tukea matkaan. Työni ohella aloin tehdä projektiluontoisia töitä, jotka liittyivät toiseen kurssiini, toimitilajohtamiseen. Kentällä sattuu ja tapahtuu, tutustuu erilaisiin ihmisiin ja oppii tuntemaan heidän erilaiset motiivinsa työhön, ja sen myötä, miten heidät on aikoinaan perehdytetty työhön, toimipisteeseen ja itse organisaatioon. Tässä huomasin valtavia erilaisuuksia ja puutteita ja sen, miten se heijastui työntekijöiden motivaatioon ja heidän työhönsä ja varsinkin heidän suhtautumisensa omiin esimiehiinsä. Halusin kehittää työnteon motiivia ja sen kytkeytymistä perehdytykseen työmaailmassa ja tapauksena käsittelen Kangasalan kunnan liiketoiminta OKSA:a. Miten perehdyttämisen jalkauttaminen tapahtuu ja sen merkitys työnlaatuun ja työhyvinvointiin. Sen puutteet näkyvät työntekijöiden

suhtautumisessa työhön ja sen tekemiseen ja varsinkin suhtautumisessa heidän esimiehiinsä.

Aluksi aloitin työnkuvaan tutustumisen eri toimipisteitä haravoimalla ja heidän työkuviinsa tutustumalla ja lopuksi organisaation visioon, missioon ja arvoihin perehtymällä. Halusin myös kartoittaa erilaiset motiivit työntekijöiltä heidän työnlaadun kehittämiseen ja sen, kuka oli saanut perehdytystä ja, jos oli, olivatko tyytyväisiä sen laatuun. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda uutta perehdytystä vaan auttaa työntekijöitä muistamaan työnteon motiivit ja kuinka tärkeää on muistaa perehdytyksen tarkoitus. Eri toimipisteillä on oma perehdytysoppaansa, jonka tarkoitus on saada työntekijä tuntemaan työnsä varmaksi. On myös tärkeää uudelle työntekijälle, että hänellä on mukanaan henkilö, joka osaa tehtävän ja opastaa hänet uudelle alueelle. Toimipisteessä tulee olla myös henkilö talon puolesta, joka kertoo talon toimintatavat, jotta saadaan kokonaisuudesta ehjä ja toimiva.

Tässä työssä haluan tutkia erilaisia toimintatapoja ja miten saadaan se kentälle siten, että saamme työntekijät alusta asti tuntemaan itsensä tervetulleeksi taloon, organisaatioon ja omaan työpisteeseensä. Perehdytys toimii kaikilla sektoreilla samanlailla ja pitäisi ottaa huomioon kaikkien tasa-arvoisuus. Emme saa arviointiin ja perehdytykseen antaa vaikuttaa työntekijän ammattitaitoisuuden, iän tai sukupuolen. Ihmiset ovat erilaisia ja omalla toiminnallamme saamme heidät tuntemaan varmoiksi ja osaaviksi työntekijöiksi. Olen tehnyt erilaisia tutkimuksia ja haastatteluja työntekijöiltä riippumatta siitä olivatko he sijaisia tai vakituksia työntekijöitä. Miten heidän saamansa perehdytys on vaikuttanut työntekoon ja siten myös heidän eteenpäin antamaan perehdytykseen ja toisen työntekijän motivointiin työhön (Liite 1). Tämä kaikki on yhtä oravanpyörää, joka heijastuu ja vaikuttaa taas eteenpäin.

Huomasin erilaisia puutteita työskennellessäni eri toimipisteissä ja huomattavia eroja työn perehdytyksessä, miten eri työntekijät ottivat huomioon uuden työntekijän. Asiaa eteenpäin vietäessä tajusin, että työntekijä itse oli kokenut puutteita oman työnsä perehdytyksessä ja näin ei saanut visiota, missiota ja

arvoja eteenpäin vietyä. Halusin, että saisimme tällä työllä hyvää pohjaa ja motivaatiota viedä työn perehdytystä eteenpäin. Loppujen lopuksi toivon työstäni olevan hyötyä ja toivon sen toimivan oppaana perehdytyksen jalkauttamiseen eri henkilöille eri toimipisteissä ja, että kaikki ymmärtäisivät työn tarkoituksen ja sen merkityksen motivaation ylläpitämiseen. Halusin tutkimuksellani vaikuttaa perehdytyksen eri vaiheisiin ja haastattelin eri henkilöitä eri toimipisteistä ja heidän eri vaiheistaan työhön tultaessa ja miten heitä oli otettu huomioon. Miten tarkastusperehdytykset toimivat ja kuinka paljon loppujen lopuksi he ovat omillaan työkentällä ja kuka on vastuussa loppu perehdytyksestä ja sen sisäistämisestä? Halusin antaa neuvoja, kuinka paljon voimme kukin omalla sarallamme vaikuttaa lopputulokseen.

2 LIKETOIMINTAYKSIKKÖ OKSA

Kangasalan kunnan tukipalveluiden liiketoimintayksikkö Oksa aloitti toimintansa 1.1.2009.

Liiketoimintayksikön tarkoituksena on tuottaa tukipalveluita kunnan perustoiminnalle. Palvelukokonaisuuteen kuuluvat seuraavat toiminnot:

-talouspalvelut,	esimiehenä	laskentapäällikkö	Ilkka	Manninen
-toimistopalvelut,	esimiehenä	toimistopäällikkö	Tarja	Lamminen
-atk-palvelut,	esimiehenä	atk-päällikkö	Hannu	Sipola
-ateriapalvelut,	esimiehenä	ruokapalvelupäällikkö	Päivi	Lehti
-siivouspalvelut,	esimiehenä	siivouspäällikkö	Merja	Järvinen,
siivoustyönohjaajat,	Tarja Viemerö,	Kirsi Karjalainen ja Pia Vähätalo(TK)		
- Rakennuttaminen ja tekninen isännöinti	esimiehenä,	rakennuspäällikkö	Arja	
Lehto				

-kiinteistöjen huolto, esimiehenä talotekniikkateknikko Ismo Simola ja
-kiinteistöjen kunnossapito, esimiehenä kunnossapitoinsinööri Jari Ahonen.

Tukipalvelujen tuottamisen lisäksi liiketoimintayksikkö huolehtii konserniohjauksen toteuttamisesta. Liiketoimintayksikön esikunnassa asiantuntijoina ovat lakimies Hanna Vuojela ja liikennesuunnittelija Tuomas Kähkönen.

Liiketoimintayksikkö toimii Kangasalan kunnan organisaatiossa kirjanpidollisesti eriytettynä taseyksikkönä kunnanhallituksen liiketoimintajaoston alaisuudessa. henkilökuntaa on noin 320. Liiketoimintayksikön johtajana toimii hallintojohtaja Jonna Sillman-Sola ([www.kangasala.fi/liiketoimintayksikko OKSA.fi](http://www.kangasala.fi/liiketoimintayksikko_OKSA.fi)).

2.1 Visio

”Oksa on liiketaloudellisin periaattein toimiva uusia palvelurakenteita hyödyntävä uudistumiskykyinen, tehokas ja innovatiivinen toimija, jonka palvelukonsepti täyttää vaativankin asiakkaan tarpeet. Toimintaa leimaa joustavuus, asiantuntemus ja ylivoimainen osaaminen. Oksa on toimialallaan vetovoimainen ja työntekijöitään palkitseva työnantaja. ([www.kangasala.fi/liiketoimintayksikko OKSA.fi](http://www.kangasala.fi/liiketoimintayksikko_OKSA.fi)).

2.2 Palvelut

Ateriapalvelu tuottaa yhtenäiset, laadukkaat ja asetuksen mukaiset ateriapalvelut. Perusvalikoimaan kuuluvat myös ruokapalvelun tarjoamat juhlapalvelut, ravitsemusohjaus, erityisruokavaliioneuvonta ym. alan asiantuntijapalvelut. Ateriapalvelun asiakasmäärä kasvaa jatkuvasti päivähoitoon kohteiden lisääntyessä. Siivouspalvelut tuottaa ylläpito-/perussiivousten lisäksi siivoustyönohjausta ja -mitoitusta sekä vastaa osaltaan

toiminnallaan kiinteistöjen kunnon säilymisestä
([www.kangasala.fi/liiketoimintayksikko OKSA.fi](http://www.kangasala.fi/liiketoimintayksikko_OKSA.fi))

3 PEREHDYTTÄMINEN

Työhyvinvointi, työpaikan pelisäännöt, arvostus ja mentorointi ovat perehdytyksen tukena. Perehdyttämisellä tarkoitetaan tapahtumaa, jonka aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävänsä ja yrityksen toimintaperiaatteet. Perehdyttämisen avulla annetaan myönteinen kuva organisaatiosta ja autetaan työntekijää omaksumaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset työtavat. olisi hyvä, jos perehdyttämisohjelma laadittaisiin kirjalliseen muotoon. Näin jokainen organisaation työntekijä voisi olla mukana perehdytyksessä yhteisten tavoitteiden suuntaisesti ja sen saavuttamiseksi (Hätönen 1998, 69.)

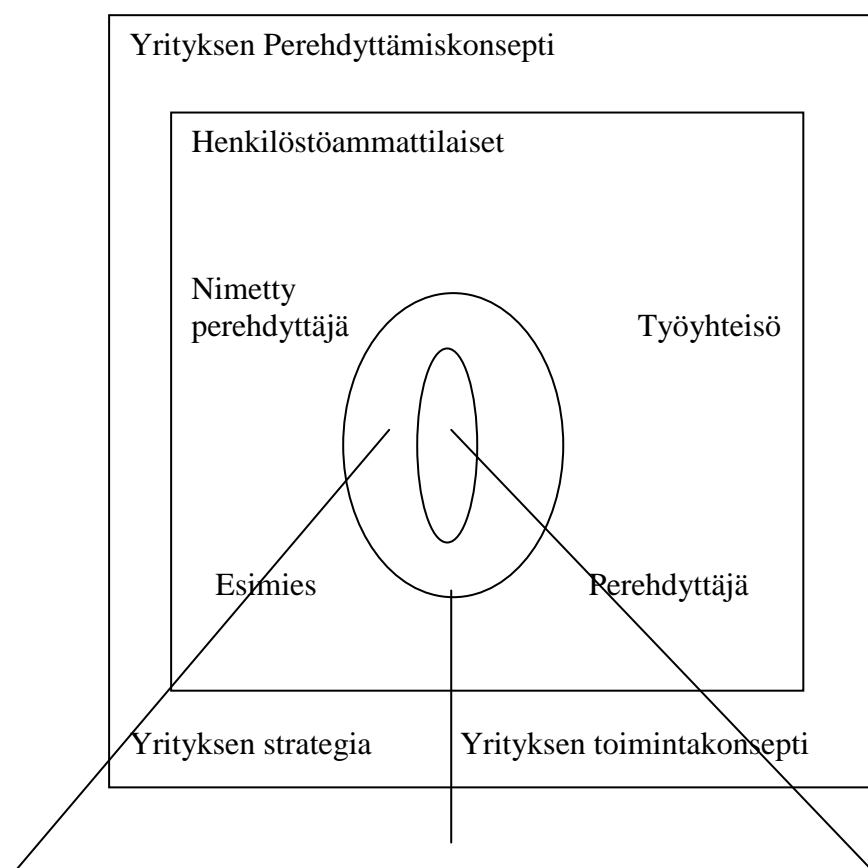
Lyhyesti kerrottuna perehdytyksen kokonaisuuteen kuuluvat työntekijän vastaanotto, organisaation esittely, tutustuminen työntekijöihin, organisaation ”pelisäännöt”. Asiakaspalveluun liittyvät asiat ovat laatuasiat, tutustuminen työympäristöön; kokonaisuus, oma työpiste, ruokala, uloskäynnit, turvajärjestelyihin perehtyminen, wc:t, pukeutumistilat, ensiapuvälineet sekä ulkoiset puitteet, kuten paikoitus ja varastot, työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, työajat, palkkausasiat, lomat, sairastumiseen liittyvät asiat sekä työturvallisuuteen liittyvät asiat. Osa perehdyttämistä on työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työntekijän oma opastus ja siihen sisältyvä jatkuva työnopastus: Työmenetelmät, koneet, laitteet, tehtävien sisältö ja töiden järjestely sekä työnjohto, opastus, valvonta, päätöksenteko ja yhteydet asiakkaisiin. (Hätönen 1998, 69.)

3.1 Aloitus

Uusi työtehtävä ja työympäristö tuovat esiin kouluttamisen ja valmentamisen tarpeen, tätä uuden työn alkuvaiheissa tapahtuvaa kehittämistä nimitetään perehdyttämiseksi. Useissa organisaatioissa perehdyttämisen merkitys tiedostetaan ja sitä suunnitellaan ja sen avuksi on laadittu perehdyttämisohjelma. Hyvä perehdyttäminen ei ole läheskään yhtä varmaa kuin säännöllinen palkanmaksu, työlainsäädäntö velvoittaa kumpaakin. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

On monia mahdollisuuksia onnistua ja epäonnistua perehdyttämisessä. Pääasiallisen kiinnostuksen kohde on uusi työntekijä, vaikka erilaista työtehtävien muuttumiseen liittyvää koulutusta ja valmennusta tarvitaan koko työuran ajan, on tuotava esiin ideoita ja eri näkökulmia. On tärkeää miettiä, miten perehdyttäminen organisaatiossa vastaa tämän päivän vaatimuksiin sekä miten sitä voi tarkastella ja kehittää. Pyritään kuvaamaan perehdyttämisen monitasoisuutta ja kiinnittämään huomiota eri tahoihin ja tekijöihin, jotka tulevat huomioida kehitettäessä kuhunkin organisaatioon ja tilanteeseen sopivaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 1), kuvataan perehdyttämiseen vaikuttavia tahoja.



Perehdyttämisen suunnittelu	toimijat	toiminta perehdyttämisen- tilanteessa
--------------------------------	----------	--

KUVIO 1. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009, 11).

Perehdyttämisen uloimmalla kehällä vaikuttavat työnopastusta kuvaava historia, yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä sekä säätelevä lainsäädäntö. Organisaation toimintaa ohjaa strategia, toimintakonsepti kuvaa niitä rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joilla valittu strategia halutaan toteuttaa.

Yhdessä organisaatiossa toimiva perehdyttäminen ei suinkaan ole yhtä hyvää ja toimivaa kuin taas toisentyyppisessä organisaatiossa, sopiva vastapari löytyy eri vaiheessa ja erilaisilla tavoilla toimivista yrityksistä. Perehdytetäänkö omassa organisaatiossa ensisijassa henkilöstöammattilaisten, esimiesten, koko työyhteisön, mentoreiden vai nimettyjen perehdyttäjien vetämänä, riippuu organisaation toimintakonseptin lisäksi organisaation historiasta, koosta ja käytettävistä resursseista. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

Hyvää perehdyttämistä edeltää laadukas suunnittelu ja siihen liittyy aina tarve sekä yhtenäistää että räätälöidä. Perehdyttämisen keskiössä ovat yksittäiset kehittämis- ja kohtaamistilanteet, missä punnitaan viime kädessä, kuinka onnistunutta perehdyttäminen on. Lainmukaisuus, strategisuus, rakenteet ja suunnitelmallisuus antavat tärkeän pohjan, mutta todellinen kohtaaminen perehdyttämistilanteessa ratkaisee perehdyttämisen toimivuuden ja tehokkuuden. Näissä tilanteissa korostuvat perehdyttäjien valmiudet toimia oppimisen edistäjinä ja kehittämisen kehittäjinä. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

3.2 Lähtökohdat

Työ on ja on ollut merkittävä osa ihmisen elämää, sen myötä on myös tarve opastaa ja ohjata tavalla tai toisella. Uuden työn tai tehtävän saanut henkilö on saanut siihen ohjausta kokeneemmalta tekijältä silloin, kun se on mahdollista, ”harjoittelu tekee mestarin ja mestarit harjoittelevat aina”. Ennen oli kyse ensisijaisesti kyse työhön opastamisesta ja laajempaa perehdyttämistä yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei pidetty niin tärkeänä, koska työympäristöjä ei koettu monimutkaisiksi ja laajempaa yhteyttä ei työn suorittamiseksi tarvittu. Käsityöläisten ammattikuntalaitos vaikutti ammatti-identiteetin vahvistumiseen Suomessa 1600–1800-luvuilla ja siinä oppipoika kehittyi sekä oppijana että osajana ja samalla itseluottamus kasvoi. Oppivuosien tavoitteena oli taata yrittäjien taloudelliset edut ja kuluttajien mahdollisuus saada laadukkaita tuotteita. 1910 – luvulla yleistynyt taylorismi kiinnitti huomiota työntekijään tärkeänä tuotantoprosessin osana (Silen 2006). Sovitut työtavat opetettiin tarkkaan ja työhön opastusta pidettiin riittävänä perehdyttämisenä. Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi, pelkkä työhön opastus ei enää riitä ja työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa ja tiimin myötä perehdyttäminen on tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Käytännössä perehdyttämisen käsite on usein laajentunut kattamaan sekä niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisestä puhutaan usein myös silloin, kun tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana. Perhevapaa, pitkä sairausloma tai muu pidempi poissaolo tutusta työympäristöstä nostaa esille kysymyksen perehdyttämisen tarpeesta työntekijän palatessa töihin, näin perehdyttäminen onkin alettu nähdä myös yläkäsitteenä. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

KUVIO 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Hyvä perehdyttäminen käsittää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista ja tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana, tästä hyötyvät työnantaja, tulokkaan koko työyhteisö ja tulokas itse. Hyvä perehdytys auttaa kaikkia näitä tahoja onnistumaan. Vaikka esimies on aina viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä, tuen antamiseen ja käytännön toimenpiteisiin osallistuvat monet tahot, kuten henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet. Uuden työntekijän kokonaisvaltainen osaaminen tarkoittaa kaikkia niitä tietoja ja taitoja, joilla hän pääsee hyvin työn alkuun. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

3.3 Perehdyttämisen seuranta

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä, tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Uuden työntekijän perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistulosten arvioinnissa, keskitytään yhteiseen tuloksen hakuun, jotta saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata haastatteluin että lomakekyselyin, tässä on vain muistettava, että perehdyttämisen tavoitteita mitataan myös sellaisilla kysymyksillä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Liiketoimintayksikkö OKSA:ssa on aloitettu ja jatkettu jossain määrin perehdytyksen seuranta. Eri toimipisteissä on esimies/asiantuntija aloittanut laadun varmistamisen ja näin työntekijä pysyy myös itse ajan tasalla työnsä laadusta.

3.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työnteko ja siihen oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä on kiinnitetty huomiota. Perehdyttämisestä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Työlainsäädäntö on yleensä niin sanotusti pakottavaa oikeutta ja ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voi heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on erikseen mainittu. Useimpien normien osalta tällaista valinnan mahdollisuutta ei ole. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Työlainsäädäntöön pätee sama kuin liikennesääntöihin, lähdetään siitä, että säännöt tunnetaan ja noudatetaan niitä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

3.4.1 Työsopimuslaki

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä, tämä sopimuslain yleisvelvoite koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Tätä täydentää myös työnantajalle asetettu vaatimus, työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Uudessa työsuhteessa sopimukseen on kirjattu koeaika, yleensä neljä kuukautta ja se on tarkoitettu molempinpuolisen soveltuvuuden arviointiin. Sen aikana työnantajan on seurattava uuden työntekijän osaamisen kehittymistä ja osaamista on aina arvioitava annettua perehdyttämistä vasten. Koeaikana kumpi tahansa työsuhteen osapuoli voi purkaa työsopimuksen ja purun perusteet eivät saa olla koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisia. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

3.4.2 Työturvallisuus

Työolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille, työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava, että työnteko on turvallista, työntekijöiden terveys vaarannu. Oikeanlainen työturvallisuus on räätälöintiä. Työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä työntekijä on huomioitava, tämä näkökohta on tärkeä ja sitä painottaen moni yritys on paneutunut perehdyttämiseensä. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, näitä ovat koneiden ja laitteiden lisäksi myös yhä useammin asiakkaat. Vaadittavan ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuu luonnollisesti työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa huolella suoritettua perehdyttämistä, turvallisuus työpaikalla on enemmän kuin opastettua työvälineiden käyttöä. Työturvallisuudessa ei ole kyse pelkästään uhasta fyysiselle turvallisuudelle vaan myös henkinen turvallisuus on myös varmistettava. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työpaikkakiusaaminen on useimmiten yhteen työyhteisön jäsenen kohdistuvaa henkistä tai fyysistä väkivaltaa, henkinen väkivalta ilmenee syrjimisestä, nimittelynä ja vähättelynä. Uuden työntekijän työntekoa voidaan vaikeuttaa tai häntä voidaan loukata, esimerkkinä on tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen, tarkoituksettomien tehtävien antaminen tai se että annetaan vähän tai ei lainkaan työtehtäviä tai osaamiseen nähden ala-arvoisia tehtäviä. Työnantajaa edustaa lähin esimies, joka vastaa yksiköstään. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä ja yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen,

terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisellä on luotava mahdollisuudet siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilöllä on mahdollista menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

3.4.3 Työehtosopimukset

Perehdyttäminen on yleensä mainittu työehtosopimuksessa, erityisesti palkkaan liittyvissä pykälissä, perehdyttäjä voi saada tehtävästään lisäpalkkiota tai vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta ja vaikuttaa näin palkkaukseen. Uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa monessa tapauksessa uuden tehtävän mukaista palkkaa huolimatta perehdyttämiskaudesta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Työnantajan vastuu korostuu, kun puhutaan sopeuttavasta perehdyttämisestä, tämä heijastuu tämänhetkisessä työlainsäädännössämme. Kun taas dialoginen perehdyttäminen edellyttää voimakkaammin työntekijän vastuuta ja aktiivisuutta. Työehtosopimusmaailmassa näkyy jo selvemmin myös työntekijän vastuu kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

4 TYÖPAIKAN PELISÄÄNNÖT

Miten työpaikalla olevat säännöt vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja miten saada perehdytysmotivaatio esille. Kuinka se lähtee työyhteisössä ruohonjuuritasolta eteenpäin ja sisältyy työhön. Kuinka työntekijöiden oma

työmotivaatio heijastuu perehdytyksen kulkuun, jos oma motivaatio on hukassa ja työntöä ei löydy. Pohdin työssäni, miten saisin esille perehdytyksenmerkityksen työhyvinvointiin ja miten työpaikan pelisäännöt siihen auttavat. Jos meillä kaikilla olisi heti alusta asti auttamisen halu ja halu viedä työmotivaatiota eteenpäin, niin se olisi helppoa ja meidän ei tarvitsisi pohtia kysymystä. Käytännössä tämä on mahdoton suoritus, koska persoonamme ovat niin erilaisia ja emme aina ymmärrä, että voisimme omilla vahvuuksillamme täydentää toisiamme omilla osaamisillamme.

Työyhteisöä voimme tarkastella asioiden hoitamisen ja konkreettisen tekemisen kautta tai sitten vuorovaikutuksen ja suhdetaitojen näkökulmasta. Edellisistä puhutaan usein ”kovina” asioina ja jälkimmäisistä ”pehmeinä” asioina. Tähän määrittelyyn liittyy helposti arvovaraus, jonka mukaan suhdeasiat olisivat jossain määrin toissijaisia organisaation onnistumisen ja suorituskyvyn kannalta. Väitämme, että työn ja työn tekemisen tapojen muuttuessa nykyistä vauhtia entiset ”pehmeät asiat” ovat nyt ”todella kova sana” ja jopa edellytys sille, että työyhteisö pystyy selviytymään uusista haasteista jatkuvan muutoksen vaatimuksissa. (Ahola, Furman, & Hirvihuhta 2004, 5.)

Ahola ym.(2004) pohtivat, miten vuorovaikutusasioita voi oppia ja niiden ympärille on mahdollista luoda yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia siitä, mikä on kyseisen työyhteisön mielestä oikea ja hyväksytty tapa toimia toisten kanssa. Miten vuorovaikutusosaaminen on samalla keskeinen johtamisen ja esimiestaitojen osa-alue, pelkästään bisnes- tai asiaosaaminen kariuttaa hyvätkin hankkeet, jos sillä ei ole tukenaan suhdetaitoja. (Ahola, Furman, & Hirvihuhta 2004, 5.)

4.1 Arvostus

sanotaan, että joukkuepeleissä pelaajat osoittavat arvostavansa toisiaan antamalla julkisesti kiitosta toisilleen. Arvostus näytetään myös ottamalla kaikki reilusti mukaan porukkaan. Näin voidaan osoittaa miten työyhteisön jäsenet

arvostavat toisiaan ja osoittavat sen toisilleen sekä sanoilla että teoilla. Arvostuksen osoittaminen lisää työntekijöiden motivaatiota, halua onnistua ja antaa parastaan. Puheen tasolla on helppo sanoa arvostavansa työtoveriaan, esimiestään tai alaistaan, mutta miten tämä arvostus näkyy loppujen lopuksi käytännössä, sanallinen arvostus ei aina riitä, vaan sen tulee todentua tekoina ja käyttäytymisenä. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 13.)

On monia asioita, millä voi antaa arvostusta toiselle työntekijälle, olematta hänen esimiehensä vaan motivoiva henkilö. Toinen työntekijä voi motivoiden antaa palautetta, puhumalla arvostavaan sävyyn, kun toinen ei ole paikalla, osoittamalla kiinnostusta hänen työhönsä, kysymällä neuvoja, olemalla kiinnostunut hänen mielipiteistään. Motivoida myös mahdollisuutta osallistua päätöksentekoihin, antamalla toisille haastavia ja ammattitaitoa vaativia töitä ja pitämällä huolta siitä, että kaikki saavat tunnustusta osallisuudestaan onnistumisiin. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 13.)

4.2 Mentorointi

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, joka tukee kahden ihmisen välistä oppimista, siinä toinen ihminen antaa aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja (Hätönen 1998, 68). Tällainen toimintatapa tukee myös perehdytyksen syventämistä ja siirtää taitoja toiselta työntekijältä toiselle.

Mentoroinnin ohjaksellinen painopiste on elinikäisen oppimisen ja kehityksen tukemisessa. Mentor toimii kuuntelijana ja ystävänä, joka kysymyksillään auttaa ohjattavaa laajentamaan näkemyksiään omasta tilanteesta (Hätönen 1998, 68).

4.3 Vuorovaikutus

Hyvää oppimista edistävää perehdyttämistä on mahdotonta järjestää pelkästään yksisuuntaisena ja tiedottavana perehdyttämisenä. Hyvä oppimistilanne edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Perehdyttäjät toteavat yleensä, että eivät koskaan tee perehdyttämistä yksisuuntaisen tiedottavana, vaikka samaan aikaan saattavat todeta, että asioita on liian paljon ja aikaa liian vähän. Keskustelu jää tällöin vähemmälle ja tiedon siirto vähäiseksi, ja kiire välittyy perehtyjälle ja kysymykset karsiutuvat. Perehdyttäjän on ilman vuorovaikutusta vaikea arvata, mitä perehtyjän mielessä liikkuu ja mitkä asiat milloinkin askarruttavat tai mistä näkökulmista he asioita tarkastelevat. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

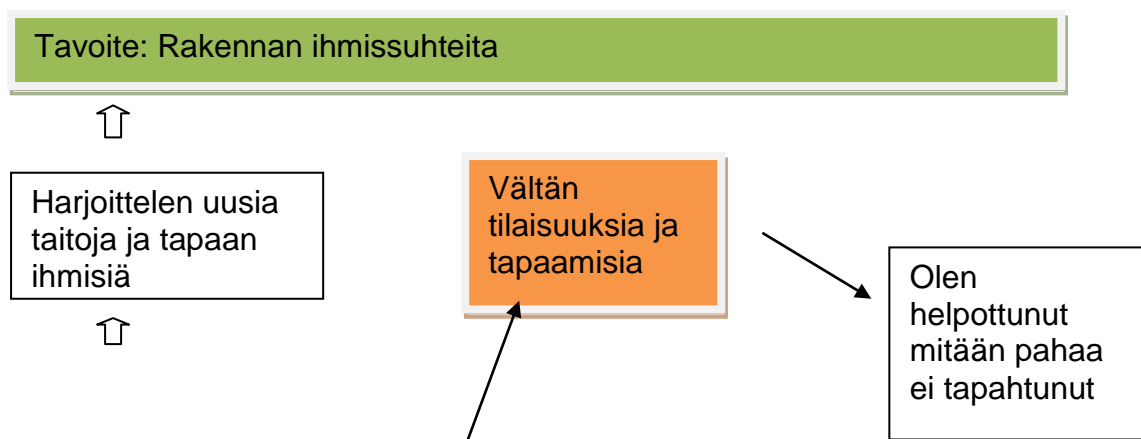
Vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sille on oltava hyvät edellytykset ja tilaa. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri on yksi edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle. Perehtyjien on uskallettava tuoda esiin ajatuksiaan, että tilaa vuorovaikutukselle on alusta asti. Yleensä perehdyttäjät valittavat siitä, että perehtyjät eivät kysy tai puhu mitään, vaikka lopuksi kysyttäisiin, että ”onko kysyttävää?” On saattanut käydä niin, että perehtyjä on perehdyttämisen jälkeen omaksunut kuuntelijan ja vastaanottajan roolin ja siitä roolista on vaikea ponnistella aktiiviseksi kyselijäksi. Vuorovaikutusta on vaikeampi käynnistää myöhemmin, kun roolit ovat vakiintuneet. Perehdyttäjän on helpompi olla tilanteessa läsnä, kun hän on saanut vuorovaikutuksen auki ja voi puhua suoraan perehtyjälle ja tämän läsnäolo synnyttää intensiivisempää perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

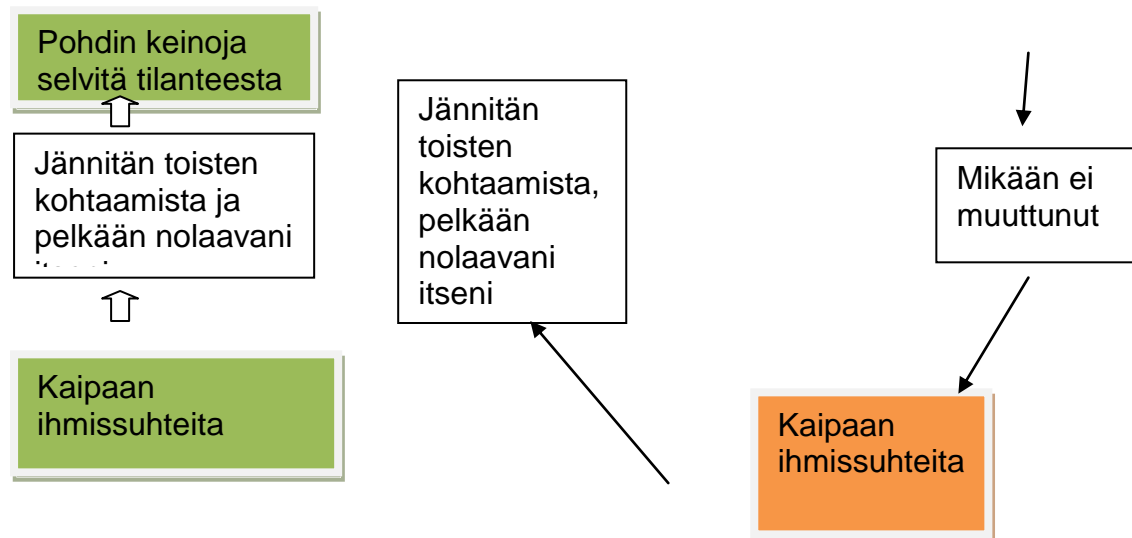
4.3.1 Sosiaalisuus

”Mielekkyyttä ja kestäväää hyvinvointia on turha tavoitella, jos menee aina sieltä, mistä aita on matalin” (Hult & Leskinen 2010, 38).

Jos haluamme elämäämme toisia ihmisiä, mutta koemme ihmissuhteiden luomisen vaikeaksi, saattaisimme nopeana hyvinvointia tavoittelevana ratkaisuna välttää tilanteita, joissa joudumme asian kanssa vastakkain. Ratkaisu tarjoaisi hetkellisen helpotuksen, mutta se ei johda lopulliseen päämäärään ja tämä osaltaan horjuttaisi tunnetta hyvinvoinnissa.

Alla olevassa kuviossa 3 toimii henkinen hyvinvointi voimavarana ja tarjoaa pohjan rakentaa itselleen tärkeä tavoite. Tavoite ohjaa toimintaa osoittamalla, millä valinnoilla pääsee perille. Itsetuntemuksen kautta voi määritellä, mitä keinoja ja mahdollisesti apua tarvitsee siihen, että saa tarvittavat taidot toiminnan suorittamiseen. Tässä kohtaa, vaikka tilanne tuntuu haastavalta, on jo pelkkä tarvittavien taitojen pohtiminen ja harjoittelu palkitsevaa. Ollaan jo ikään kuin matkalla sinne, minne halutaan, vaikka itse päämäärän saavuttaminen saattaisi kestää. (Hult & Leskinen 2010, 38.)





KUVIO 3. Henkinen hyvinvointi voimavarana (Hult & Leskinen 2010, 38).

4.3.2 Hyvä työntekijä

Hyvät alaistaidot sivuilla löysin artikkelin, missä kuvataan, millainen on hyvä työntekijä. Työntekijälle asetetaan monia vaatimuksia, kuten hyvä ammattitaito, vastuuntunto ja korkea työmotivaatio. Nämä ovat valmiuksia, jotka liitetään hyviin alaistaitoihin. Työyhteisössä on hyvä pohtia, mitä näillä vaatimuksilla tarkoitetaan ja miten ne pystytään täyttämään.

Työmotivaatio on keskeinen työhyvinvointia tuottava tekijä. Esimerkiksi ammattitaidon ja työn kehittäminen edellyttävät henkilön omaa motivaatiota. Hyvän työntekijän ominaisuus on itsensä ja muiden arvostaminen. Kun tiedostaa oman arvonsa, osaa arvostaa työtoveria ja esimiestä. Kun tunnistaa oman rajallisuutensa, osaa arvioida toisiin kohdistuvia odotuksiaan. Hyvä työntekijä ottaa vastuuta koko työyhteisön hyvinvoinnista, sen hengestä ja ilmapiiristä ja tukee esimiehensä johtamistyötä. Hyvillä alaistaidoilla tarkoitetaan mm. velvollisuuttamme huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Hyvät alaiset ovat hyviä työtovereita, jotka edistävät osaltaan yhteistyötä sekä esimiehen että työtovereiden kesken. Omien mielipiteiden ilmaiseminen ja aktiivinen osallistuminen työpaikan

asioihin sekä toisten rohkaiseminen osallistumaan koituvat yhteiseksi hyödyksi.
(www.alaistaidot.fi)

4.4 Oppiminen

Uusiutuminen on organisaatiolle välttämätöntä ja näin osaaminen ja oppiminen on keskeinen kilpailuvaltti. Osaaminen koetaan strategisen johtamisen teoriassa organisaation ydinalueena, kun taas kehittämisteoriassa osaaminen on väline muutokseen. Aikuisoppimisen teorialat painottavat työntekijän eri elämäntilanteisiin liittyviä tarpeita ja keskittyvät yksilön oppimisprosessiin. (Ruohotie 1996, 15.)

Monet liittävät oppimisen tapahtumana ennen kaikkea koulutukseen ja koulutustilaisuuksiin. Oppimista tutkitaan kuitenkin nykyisin entistä enemmän arjessa tapahtuvana ilmiönä, joka yhdistää yksilön ja yhteisön oppimisen. Yksilön elämässä oppiminen liittyy yksilön kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen, samanaikaisesti oppiminen ymmärretään yhä useammin vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi ihmisten, tässä kohtaa työntekijöiden, jakamaksi tapahtumaksi. (Soini 2001 49 – 58.)

4.4.1 Kognitiivinen oppimisnäkemys

Kognitiivinen oppimisnäkemys korostaa kognitiivisten toimintojen, kuten muistin ja ajattelun merkitystä oppimisessa. Kognitiivisesti suuntautunut ihminen on kiinnostunut siitä, miten henkilö havaitsee ja oivaltaa asioita ja miten opittava asia ymmärretään ja kuinka kieli vaikuttaa oppimiseen. Näin oppija nähdään itsenäisenä toimijana. Perehdyttämisessä kognitiivinen ajattelu näkyy tiedollisen aineksen ja oppijan ajattelumallien korostamisena. Kognitiivisesti orientoitunut perehdyttäjä pyrkii luomaan perehdytettävälle aluksi kokonaisnäemyksen organisaation toiminnasta, jotta hän voi ymmärtää yksityiskohtia tämän orientaatiooperustan avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.)

4.4.2 Humanistinen suuntaus

Humanistisen suuntauksen edustaja korostaa yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Sellaiset käsitteet kuin työntekijän motivaatio, tarpeet ja arvot tai esimerkiksi itsetuntemus kuuluvat humanistiseen sanastoon. Humanismissa korostetaan ihmisen ainutlaatuisuutta ja kokemuksen merkitystä oppimisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 42.)

Työelämän oppimisessa painotetaan kokemuksesta oppimista ja usein ajatellaan, että koulutus antaa pohjan, mutta työkokemuksen kautta ammatin salat opitaan ja todellinen ammattitaito kehittyy vasta ammatissa toimiessa. Perehdyttämisessä kokemuksellisen oppimisen suosiminen näkyy runsaana työssä oppimisena. Humanistisesti suuntautunut perehdyttäjä on myös kiinnostunut tulokkaan aikaisemmasta kokemuksesta ja kohtelee työntekijää yksilöllisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 42.)

4.4.3 Konstruktivistinen oppimisnäkemys

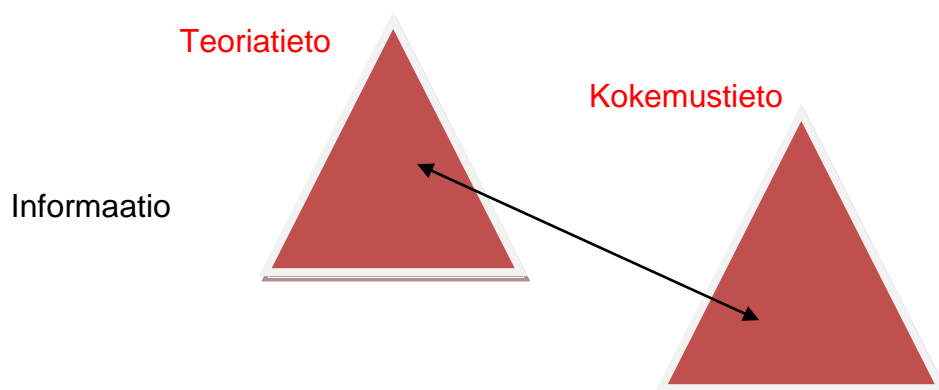
Tämä oppimisnäkemys on systeeminen näkökulma, jossa painotetaan oppijan omakohtaista todellisuutta ja kokemuksia, oppijan aktiivisuutta sekä vuorovaikutusta. Rauste – von Wright ja von Wright kiteyttivät konstruktivistisen oppimiskäsityksen seuraavasti:

”Konstruktivismiksi kutsutun oppimisprosessia koskevan käsityksen keskeisenä ideana on, että tieto ei siirry, vaan oppija ”konstruoi” sen itse: Hän valikoi ja tulkitsee informaatiota, jäsentää sitä aiemman tietonsa pohjalta ja siihen nivoutuvana ”rakentaa” kokemustensa välityksellä kuvaa siitä maailmasta, jossa hän elää, ja itsestään tämän maailman osana. Tämä konstruointi – eli oppimisprosessi on aina sidoksissa siihen tilanteeseen ja kulttuuriin, jossa se tapahtuu, ja se ankkuroituu aina sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin ja niiden välityksellä syntyneisiin merkitysrakenteisiin”(Rauste – von Wright & Wright 1994. 15).

Kun tieto käsitetään henkilökohtaisesti, subjektiiviseksi ja tilannekohtaiseksi, näkyy se perehdyttämisessä siten, että työntekijän yksilölliset lähtökohdat ja henkilökohtainen tausta vaikuttavat suuresti perehdyttämistilanteeseen. Työntekijän oma vastuu oppimisesta on suuri, mutta saa ympäristöstä tukea ja mahdollisuuksia uusien tietojen jäsentämiseen ja pohdintaan, eli näin tämä oppimisprosessi suuntautuu perehdyttämisessä enemmän kokonaisuuksiin ja asioiden välisiin suhteisiin kuin yksityiskohtien esittelyyn. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.)

4.4.4 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto liittyy käytännön tietämiseen, päättelyyn ja osaamiseen. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sanatonta, toimintaan sisältyvää ei – käsitteellistä tietoa. Tiedolla saattaa olla kokemuksellinen luonne, mikä liittyy hiljaisen tiedon oppimiseen ja kehittymiseen. Tietoa hyödyntämällä, yhdistämällä ja käyttämällä voidaan saavuttaa osaamista. Kuvion 4 vasen puoli esittää, mitä on saavutettavissa koulutuksen avulla ja oikea puoli taas sen, mitä työn ja ammatillisten toimintojen kautta. Teoria ja käytäntö yhdistyvät kokemustiedoksi, mihin myöhemmin yhdistyy hiljainen tieto ammatillisen kokemuksen myötä ja lopputulos on osaaminen. (Järvinen ym. 2000, 72 – 73.)



Käytännön tieto

Hiljainen tieto

KUVIO 4. Informaatio, tieto ja osaaminen (Järvinen ym. 2000, 72).

Oman ammatin myötä oppimista jatkuu työelämässä kokemuksen ja oppimisen myötä. Hiljainen tieto ei piile pelkästään osaajan omassa osaamisessa vaan voi ilmetä myös organisaatiokulttuurissa. Hiljaista tietoa voi myös olla vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä, jotka ovat syntyneet suhteiden ja työtapojen tuloksina ja tulevat esille vain yhteisissä toiminnoissa. Työssä tarvittava osaaminen ei ole enää kiinni ainoastaan hyvästä koulutuksesta vaan myös miten alan ammattilaiset onnistuvat jakamaan hiljaista tietoa työtovereilleen, uusille työtovereille ja ottamaan sitä yhteiseen toimintaan mukaan. (Järvinen ym. 2000, 72 – 73.)

4.5 Kehittäminen oppimisessa

Perehdyttämisaajattelussa muodostuu organisaatiolle ominainen oppimisaajattelu. Jos organisaatiossa ajatellaan ihmisten selviävän yksin ja oppivan arkikäytännössä, on taustalla usein ihmiskäsitys, jossa ihmisten väliset suhteet nähdään enemmän kilpailuna kuin yhteistyönä. Oppiminen saatetaan nähdä kapeana ja käytännöstä lähtevänä tapahtumana, jossa ei ole sijaa pysähtymiselle ja yhteisille pohdinnoille. Jos organisaatiossa uskotaan yhteisöllisyyteen ja ihmisten aktiivisuuteen, se tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden näihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.)

Organisaation jäseniltä edellytetään oman oppimiskäsityksen ymmärtämistä. Tämä on merkityksellistä, jotta perehdyttäminen voidaan suunnitella sellaiseksi, että se tukee organisaation tavoitteellisia toimintamalleja. Jos ei omaa

oppimiskäsitystä ymmärretä, saatetaan vahvistaa sellaisia toimintamalleja, joista organisaatiossa halutaan luopua. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että on tiedostettava, nähdäänkö henkilöstö ensisijaisesti tiedon vastaanottajina vai aktiivisina toimijoina ja uuden tiedon muodostajina. Vain omat perusoletukset ymmärtämällä voidaan toimintaa todella kehittää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.)

Kehittämisessä on huomioitava sisältö, toteutus ja tilanne, jossa toimitaan. Perehdyttämisessä langetaan enimmäkseen siihen, että puhutaan yrityksen tavoitteista, strategiasta ja visiosta, mutta ei pohdita, miten perehdyttäminen on organisoitava, että se toimintana on sovussa näiden päämäärien kanssa ja edustaa sekä edistää niiden toteutumista mahdollisimman tehokkaasti. Koska perehdyttäminen on työntekijän ensikosketus organisaatioon ja luonteeltaan hyvin kokonaisvaltainen tapahtuma, on uskottava, että perehdyttämisen vaikutus on merkittävämpi kuin monen muun tulevan tapahtuman. Perehdytyksessä annetut toimintamallit siirtyvät työntekijän mukana muuhun organisaation elämään ja vahvistaa näin itseään. Perehdyttämisen vaikutus perustuu sen sisältöön ja toimintatapaan, miten työntekijä otetaan vastaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

Kehittämistyö saattaa olla työlästä ja vaativaa ja silloin, kun työntekijöitä on eniten, niin aikaa on vähiten. Perehdyttäminen on perusprosessi, jonka toimivuus on organisaatiolle aina olennaista. Tehokkuuden tarve aiheuttaa sen, että on entistäkin tärkeämpää tarkastella sekä perehdyttämistä tukevia organisaation rakenteita ja prosesseja että perehdyttämiseen liittyvää vuorovaikutusta. Hyvässä perehdyttämisessä ei tarvita välttämättä aikaa sen enempää kuin huonossakaan perehdyttämisessä. On ajateltava sitä, millä mahdollisimman yksinkertaisilla menetelmillä saadaan aikaan mahdollisimman suuri kerrannaisvaikutus. Perehdyttämisen kehittämiseen paneudutaan silloinkin, kun organisaatiossa ei olla juuri palkkaamassa uusia työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

5 TUTKIMUS

Tutkimuksen lähtökohtana olen halunnut käyttää toimintatutkimusta, koska se ominaispiirteiltään sopii opinnäytetyöhöni ja toimintaan, mitä haluan kehittää. Toimintatutkimuksen ominaispiirteet soveltuivat hyvin aiheeseeni, koska se on osallistuvaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se soveltuu usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 58.)

Tutkimuksellani etsin ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä. Tutkimalla eri lähteitä, eri työpisteiden perehdytysmenetelmiä ja haastatteleamalla työntekijöitä saadaan yhteenvetona toimiva perehdytys joka linkittyy työn hyvinvointiin. Tarkoituksena ei ole tehdä uusiksi liiketoimintayksikkö OKSA:lle perehdytysopasta vaan kuvata miten saisimme kaikki kiinnostumaan siitä, mikä meille on tärkeää, osaaminen työssä ja hyvinvointi sen mukana.

5.1 Toimintatutkimuksen piirteet

Toimintatutkimuksessa on olennaista yhdistää työntekijät mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhteisössä toimintaa tai työtä analysoidaan, kehitetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 58.) Tarkastelen työntekijöiden motivointia ja mikä siellä estää uusien toimintatapojen sisäistämisen. Pyritään saamaan työntekijät alusta asti luomaan sama arvo, missio ja visio siitä, mihin pyritään työympäristössä. Yritetään kitkeä epävarmuus alusta asti, jotta saataisiin luotua hyvää työn hyvinvointia perehdytyksellä. Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisoongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Toimintatutkimuksessa on myös muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta (Moilanen ym. 2009, 59). Eli tässä kehittämiskohteessa se liittyy

eri työntekijöiden toimintatapaan ja siihen miten heidät saadaan muistamaan lähtökohdat mihin pyritään, koska kaikki eivät halua olla yhteistyössä tai eivät näe ongelmaa. Toimintatutkimuksessa tavoitteet ja menetelmät määritellään usein epäselvästi ja saattaa käydä niin, että kehittämistehtävä on määritelty liian väljästi ja lähtökohtatilanne on jäänyt selvittämättä, aikataulu ei pidä ja kehittämishankkeen osallistujien välillä on ristiriitoja, myös käytännön ja teorian yhdistämisessä on havaittu ongelmia. Organisaatiossa on oltava vastuullisia toimijoita ja sitoutunut johto. (Moilanen ym. 2009, 59.)

5.2 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksen kohteena tässä työssä on sosiaalinen käytäntö eli työntekijöiden käyttäytyminen, onko se omaa tiedottomuutta vai välinpitämättömyyttä, miten alusta asti on saanut informaatiota omasta työstä, toiminnasta. Tämä on altis muutoksille ja etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen vaiheita toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Prosessi voi siis olla syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Moilanen ym. 2009, 60.)

Toimintatutkimuksessa työntekijät ovat vastuullisia joka vaiheessa toiminnastaan muille työntekijöille ja ennen kaikkea itselleen, kehittäjän rooli on tutkimuksessa erilainen kuin muissa lähestymistavoissa, koska tässä hän on aktiivinen jäsen. On muistettava, että kaikki ovat samassa asemassa kehitettävässä tehtävässä, oli heidän asemansa organisaatiossa mikä tahansa. Tämä voi viedä aikaa, sillä on aina kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta, jossa on mukana kehittämisessä organisaation työntekijät ja aktiiviset toimijat. (Moilanen ym. 2009, 61.)

Perehdytyksen suunnittelu ja sen vaiheet tulisi olla kaikille samanlaisia, kuitenkin kohdataan erilaisia mielipiteitä siitä, miten tulisi perehdytys eteenpäin viedä. Organisaation sivuilla ja omassa yksikössä ”lojuu” materiaali, mikä tulisi lukea ja sisäistää, mutta kenen on vastuu, kun tämä ei tapahdu. Tässä kohtaa toimijat ovat kiertäneet vastuunsa. Kehittäjän roolissa näen, että työntekijöillä

olisi lähtökohtaisesti samat arvot lähtötilanteessa, siitä riippumatta oletko nuori tai vanhempi, ammattitaitoinen tai juuri alalle saapunut tai muuten vain kohteessa siirron saanut. Perehdytys pitäisi lähteä työntekijältä itseltään eikä vain, koska näin lukee jossain oppaassa.

5.3 Menetelmät

Toimintatutkimus on yleensä laadullista eli kvalitatiivista lähestymistä, mutta siinä voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, siis menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaisen tietoon, ammattitaidon ja kokemuksen hyödyntämisen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee virallisesta aineistosta. Yleisin käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi, jota on mahdollista kuvata yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin ja mielipiteisiin hakeutuvaksi keskusteluksi. Keskustelu etenee kehittämisprosessin aikana vaiheesta toiseen ja näin luo pohjan seuraavalle. Menetelmien valintaan vaikuttavat esimerkiksi kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Moilanen ym. 2009, 62.)

Liiketoiminta OKSA:n eri toimintapisteissä on erilaisia vaihteluita työntekijöissä ja heidän rooleissaan, kuka on saanut laajan perehdytyksen toiminnalleen ja kuka on vain ”heitetty” sisään ja ollut omasta mielestään oman onnensa nojassa. Tämä tilanne pitäisi saada muutettua, koska asema kaikilla on sama, mutta toiminta vaihtelee. Tämä voisi tapahtua erilaisilla projekteilla, mm. laadun varmentamisella eli oman työnsä tutkimisella ja pysymällä ajan tasalla, perehdyttämällä myös sijaisena toimivaa pysymään ajan tasalla, sisäisellä koulutuksella ja tutustumalla Kangasalan kunnan henkilöstöasioihin sekä erilaisiin työpaikan ja esimiehen ohjeisiin. Pilkkomalla työpisteiden ohjeita todella pieniksi yksityiskohdiksi autettaisiin kokemattomampaakin työntekijää tehtävänsä eteenpäin viemisessä.

5.4 Ihminen ja työ

Löysin Loppelan (2004) tutkimuksen, Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä, Tämän ohjeita noudattaen yritän rajata omaa työtäni siten, että se kiinnostaisi työntekijöitä töihin saapuessaan ja lukisivat sen kertauksena. Kaikkia meitä koskee toisen ihmisen tukeminen ja heidän perehdyttämisen, koska se auttaa meitä toimimaan. Kysymys on siitä miten saamme heti työn alussa sen tunteen, että olemme saaneet sen tiedon, perehdytyksen, jolla pääsemme eteenpäin ja meistä kasvaa ajan myötä varmoja työntekijöitä. Tärkeintä olisi, että oppisimme ottamaan vastuuta omasta työstämme.

Loppelan (2004) väitöstutkimus liittyy sekä työyhteisön kehittämiseen että työkykyä ylläpitävään toimintaan. Työni tarkoitus on toiminnan lähtökohtien selvittäminen ja niiden vaikutus myöhemmin omaan toimintaan. Kun työssä voidaan hyvin, saadaan hyvä perehdytys johdettua eteenpäin. Useiden tutkimusten tuloksena on todettu työyhteisön toimivuuden ja tehokkuuden kulkevan käsi kädessä työntekijöiden työkyvyn kanssa; mikä onkin ns. arkiajatteluun ja maalaisjärkeen hyvin sopiva oletus asiasta. Loppelan (2004) tutkimus käsittelee työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen vuorovaikutteisuutta sekä niiden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuutta osana arkityötä.

Teen haastatteluja ja yhteenvetoja eri työntekijöiden kokemuksista työhön saapumisen perehdytyksistä ja niiden vaikutuksesta työssä olemiseen. Miten erilailla eri toimipisteissä annetaan perehdytystä ja sen vaikutuksista työn jatkuvuuteen? Miten työpaikan pelisäännöt vaikuttavat ja heijastuvat työntekijöiden käyttäytymiseen? Tutkimusongelmien avulla pyrittiin selvittämään sitä, millaisia asioita työntekijät itse kokevat tarpeellisiksi kehittää ylläpitääkseen työkykyään ja kehittääkseen työyhteisöään. Viitaten Loppelan (2004) tutkimuksen lopussa olevaan yhteen yhteenvetoon, että jokaisen työntekijän osallistuminen työyhteisön kehittämiseen on työntekijän oikeus; toisaalta osallistumista kehittämistyöhön voi pitää myös jokaisen työntekijän

velvollisuutena. Oman tutkimukseni yhtenä tarkoituksena onkin herättää työntekijät huomaamaan, se kuinka tärkeää on oppia esittämään asiat ja mielipiteet juuri palaverissa eikä sen jälkeen ”valittaen ja moittien”. Osallistuvaa johtamista ja työntekijöiden yksilöllisyyttä huomioiden ja samanaikaista yhteisöllisyyttä ja tiimityömaistä työskentelyä ei esimies yksistään pysty luomaan työyhteisöön. Jokaisen työntekijän omaa aktiivisuutta ja kehittämismyönteisyyttä sekä vastuunottamista tarvitaan.

Täytyy muistaa, että työntekijäryhmässä on mukana myös ”hiljaisia” työntekijöitä. Erilaisuutta tulee huomioida erilaisissa kokoustilanteissa muistaen ”hiljaisten” kannustamista heidän omien ajatusten ilmaisemiseen. Esimiehen antama tuki ja kannustus työntekijöiden avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun on tärkeää.

5.5 Haastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu ja sopii aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen. Teemahaastattelussa haastattelualueet ovat ennalta määrättyjä, mutta strukturoidusta haastattelusta huolimatta, kysymykset ja järjestykset ei ole ennalta määrättyjä. Teema – alueiden käsittelyn laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta riippuen. Haastattelun tavoitteena on selvittää, onko kohteena olevan yrityksen perehdytys ja sen mukana tuleva työhyvinvointi sovittujen ohjeiden ja tavoitteiden mukaista. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata alkuperäiseen kysymykseen, miten perehdytyksen jalkauttaminen tapahtuu ja sen merkitys työnlaatuun ja työhyvinvointiin ja miten sitä voisi kehittää? Teemahaastattelu sopii sellaisiin aiheisiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita tai kysytään aiheista, joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan. Teemahaastattelua tehtäessä tarvitaan usein hieman taustatietoa haastateltavista. Teemahaastattelua on hyvä käyttää silloin kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin, eikä tutkimusasetelmaa ole tarkasti määritetty, vaan sitä täsmennetään hankkeen edetessä. Tutkija esittää pääasiassa avoimia

kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi ym. 2001, 47–50.)

Teemoina teemahaastattelussa olivat seuraavat:

- perehdyttämisen suunnittelu
- toimijat
- toiminta perehdyttämistilanteessa

Alateemoina ovat:

- mitä tietoa perehdytettävä tarvitsee?
- miten työpaikan sosiaaliset verkostot vaikuttavat työssäoppimiseen?

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ilmiön tulkintaan ja toimijoiden ymmärtämiseen. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa tulee aina myös tutkijan näkökulma, koska objektiivisuutta perinteisessä mielessä on mahdotonta saavuttaa, tutkijan tavoitteena on paljastaa ennalta odottamattomia asioita, jonka takia aineiston monipuolinen tarkastelu teorian tai hypoteesin mukaan. Tutkimus on huomattavasti joustavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja tutkimussuunnitelmaa voidaan tarvittaessa muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2002, 152 -155.)

Hirsjärven & Hurmeen (1991, 46) mukaan haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä juuri sen ansiosta, että sen aikana voidaan ylläpitää haastateltavan kiinnostusta tutkimukseen osallistumiseen, antamalla tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja selkeyttämällä mahdollisia epäselviä seikkoja.

5.6 Haastattelun kulku

Tavoitteena oli saada haastateltavilta mahdollisimman perusteellista tietoa siihen, miten heidät oli aikoinaan organisaatioon tullessa perehdytetty ja miten organisaation muutokset vaikuttivat uusintaperehdytyksiin, kun he menivät Liiketoimintayksikkö OKSA:an. Tavoitteena oli, että saatu tieto auttaisi perehdytystä kehittymään parempaan suuntaan ja saataisiin pohjalle monipuolisempi ajattelutapa ja vuorovaikutuksen toimintamalli.

Teemahaastattelulla oli tarkoitus saada selville pohja organisaation perehdytyksestä ja miten paljon se vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitä kautta tiedon eteenpäinviemiseen. Kuinka paljon haastateltavilla sillä hetkellä oli tietoa organisaation tavoista perehdyttää ja halusivatko itse vaikuttaa siihen. Tässä nousee esille haastateltavien erilainen kokemus ja tausta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan oleellisinta teemahaastattelussa on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teemoittain. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidun haastattelun jäykkyys, mutta ei ole niin vapaa kuin avoin haastattelu on (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastattelulla voidaan päästä lähes yhtä syvällisiin tuloksiin kuin avoimella haastattelulla.

Haastattelut pidettiin haastateltavien työaikana, mikä ohjasi tutkimusmenetelmän valintaa.

Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2011, milloin yhdessä esimiesten kanssa aloimme keskustella laadun varmentamisesta ja näin myös toiseen työhön liittyen aloitin projektiluontoisen kyselyn ja laadunvarmentamisen. Tätä voisi myös toisella nimellä sanoa oman työn tarkistusperehdytykseksi. Tästä sain lopullisen idean omaan opinnäytetyöhön. Tämän jälkeen tutustuin teoriataustaan ja tutkimuskirjallisuuteen ja kesällä 2011 keräsin empiirisen aineiston. Lokakuun 2011 alussa tein teemahaastatteluja organisaation neljälle työntekijälle, mikä oli sovittu oman ohjaajan kanssa. Sovimme ettemme ottaisi liikaa haastateltavia. Kaksi heistä oli pitkäaikaisia vakituisia työntekijöitä, jolla oli taustaa jo ennen Liiketoimintayksikkö OKSA:n, Kangasalan kunnan työntekijöinä. Toiset kaksi ovat OKSA:lla toimineet sijaisina vähän reilun vuoden ajan ja heidän taustansa myös poikkeavat keskenään. Haastattelujen

ajankohdat sovin kunkin haastateltavan kanssa puhelimitse erikseen. Haastattelujen kesto kaikilla oli suurin piirtein sama eli noin tunnin.

Tässä tutkimuksessa neljä teemahaastattelua ja viides itseni mukaan lukien oli riittävä, vastaukset kirjattiin ylös muistiinpanona, että se helpottaisi aineiston analyysia ja lisäämään luotettavuutta.

Yksi tutkimushaastattelujen avainkysymyksistä on luottamus, haastattelujen tulos on riippuvainen siitä saavutetaanko luottamus, haastattelija on osa sosiaalista vuorovaikutusta. Luottamuksellisen haastattelusuhteen rakentumiseen vaikuttavat useat tekijät haastattelijan persoonan ulkopuolella. Esimerkiksi iän ja ammattitaidon on todettu vaikuttavan haastattelusuhteeseen. Naisten on helpompi kertoa asioistaan toisille naisille. (Eskola & Suoranta 1998, 94 – 95.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin haastateltavien kanssa mahdollisimman luontevaan ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen. Haastateltavat olivat halukkaita haastatteluun ja olivat tietoisia aihepiiristä ja ettei heidän henkilöllisyytensä tule ilmi vastauksista.

Teemahaastattelu luo tietynlaisen puitteet ja rajoitteet haastattelulle, antaa se silti haastateltavalle oman äänen ja strukturoitua haastattelua syvemmän tiedon esiin tulemisen. Heikkoutena haastattelumenetelmällä on se, että ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti positiivisina pitäminään vastauksia ja haastattelutilanteessa tulee ottaa Hirsjärven ym. (2000) mukaan huomioon, että tutkittava saattaa puhua toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa.

5.7 Tutkimus

Tulosten validius (pätevyys) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisen tutkimuksen tulosten

tulkinnassa on muistettava kertoa, millä perusteella ja mihin tutkija perustaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

5.7.1 Taustatieto

Taustatiedoissa kysyttiin työkokemusta, koulutusta ja mahdollisia toisia työpaikkoja, joissa he olivat työskennelleet aikaisemmin. Vakituisten työntekijöiden oli kysymyksiin helpompi vastata, ottaen huomioon vuosien kokemuksen, n.24–30 vuoden kokemus takana. Vankat kokemukset siivousmenetelmissä oli hyvä pohja tulla Kangasalan kuntaan töihin. Itsevarmuus oli etu työssä, mutta itse perehdytystä voisi kuvailla paremmin työhön opastetuksi. Sijaisissa taas toinen tuli suoraan koulun penkiltä ja harjoittelu kohde oli tämä organisaatio kun taas toinen oli tullut aivan toisenlaisesta suuresta organisaatiosta vailla työkokemusta siivousalalta.

5.7.2 Ensimmäinen työpäivä

Ensimmäisen työpäivän kokemuksissa keskusteltiin siitä, millainen oli yksikköön tutustuminen, oliko organisaatiosta kerrottu ja miten edettiin perehdytyksessä. Ensimmäiset päivät ovat aina ne tärkeimmät tulokkaan näkökulmasta ja millaisen kuvan perehdyttäjä tai yksikön vastaava antaa.

Toinen vakituisista tuli organisaatioon töihin toimen perässä ja perehdytys tuli työparin kautta ja päiväkodin johtaja oli mukana ohjauksessa. Organisaatio järjesti silloin (v. 2002) yksikkökohtaisesti työntekijöidensä perehdytyksen ja vastuu oli yksikön. Omasta väestä haettiin perehdyttäjää vastaamaan osaston esittelystä, ei niinkään syvällisistä tiedoista puhuttu. Toinen vakituisista eteni ensin kiertävällä systeemillä sinne, missä oli tarvetta. Hänellä oli koulu ja osittain myös sen keittiö 1. työpaikkana, ennen kuin hän siirtyi kokonaan siivouspuolelle. Molemmilla työntekijöillä oli alusta asti vakituinen paikka ja tämä vaikutti perehdytykseen. He kokivat sen toimineen, mutta itse organisaatio tuli vasta vuosien varrella tutuksi molemmille, kun siitä

kertomiseen alettiin panostaa erilaisin koulutuksin henkilökunnalle. Päiväkotien siivouksen siirtyessä OKSA:lle toimenkuva vaihtui. Esimiehenä ei toiminut enää vastaavan yksikön johtaja vaan kaikki siirtyivät siivouspuolen esimiehille ja siellä heidät jaettiin kolmeen ryhmään, riippuen siitä kenen alaisuudessa, mikäkin yksikkö oli. Oli epävarmuutta esillä, kun ei tiedetty, mitä asioita se muuttaa siirryttäessä OKSA:n alaisuuteen. Vastuut ja toimenkuvat muuttuivat, esimerkiksi päiväkotisektorilla ei tehty enää hoitopuolen työtä eli ei saanut enää korvata siivouspuolen tekijää hoidon puolella. Nimettyä perehdyttäjää ei ollut. Sijaisista toinen oli koulun harjoittelujakson jälkeen päässyt työhön ja toinen oli tutun suosituksesta. Koulusta valmistuneen oli helpompi omaksua työnsä perehdytys, koska oli saanut sitä jo opiskelujaksolla suorittaessaan harjoitteluaan tässä organisaatiossa, kun taas toinen sai tutultaan tarvittavaa ohjausta ja menetelmiin perehdytystä. Vastaanotto oli molemmilla heidän taustastaan johtuen hyvä.

5.7.3 Perehdytyksen hyöty/puute

Työntekijöiden perehdytyksen syvyyttä tarkasteltiin kysymyksillä, miten he olivat saaneet sitä vai olivatko saaneet sitä ollenkaan! Oliko heille kerrottu yksikön ja koko organisaation toiminta-ajatuksista?

Vakituisilla oli jo ennestään oman talonsa toiminta – ajatus tuttu, vuosien varrella saadut tiedot, jotka helpottivat muun tiedon saamisessa. Ja molemmat kokivat oman sosiaalisuutensa olevan eduksi tiedon saamisessa ja sen eteenpäinviemisessä. Tuttu ympäristö ja hyvät vuorovaikutustaidot helpottivat työn tekemisessä.

Sijaisista toinen on saanut olla suurimman osan ajastaan samassa yksikössä, ja koki kokeilun toisessa aivan erilaisessa toimintaympäristössä siten, ettei viihtynyt ollenkaan. Perehdytys oli siellä jäänyt nopeaksi esittelyksi ajan puutteen vuoksi. Toinen taas koki pääpaikkansa toimivan toiminta – ajatuksiltaan, mutta hankalaa olivat nopeat siirrot toiseen yksikköön, missä puuttui kokonaan perusteellinen perehdytys. Ohjaajan tai toisen asiantuntijan/työntekijän perehdytys näissä pisteissä jäi ajanpuutteen vuoksi

hyvin suppeaksi ja sen seurauksena jäi epävarma tunne omasta osaamisesta tai yksikön kokonaishuollosta.

Sijaisten kommentit:

”Menetelmät tuttuja, mutta eri yksiköiden toimintaperiaatteet ei!”

”Kysymällä saa!”

”Epävarma tunne joistakin asioista, esim. MRSA”

”Tiedon eteenpäinviemisessä puutteita.”

5.7.4 Työtovereiden osuus sopeutumiseen

Miten oma persoona vaikutti tiedon saantiin ja miten työtoverit vaikuttivat yksikössä? Mikä oli vastaanotto ja miten yksilöllisyys toimi ja saiko tarvittaessa apua ja ohjausta ja kuka sitä antoi? Yhteistyö on yksi tärkeä asia perehdytyksen kannalta, työtoverit ja yhteistyö tuottavat hedelmää niin työssä kuin oman hyvinvoinnin kannalta. Näin annamme myös kasvot organisaatiolle uusien työntekijöiden tullessa. Vakituksilla oli tämä jo hyvänä pohjana ja kokivat ohjauksen ja avun olevan vuorovaikutteista, sosiaalisuus oli avain tähänkin toimintaan.

Ajatuksia vakituisilta:

”Työavioliitto – mielekästä!”

”Esimiehillä rajallisesti aikaa”

”Oma sosiaalisuus vaikuttaa työn helppouteen.”

Sijaisten vuorovaikutus omien työtovereiden kanssa oli vaihtelevaa, asiat toimivat hyvin, kun keskitytään vain omiin työalueisiin. Yksiköiden henkilökunnan merkitys tuli myös esille, varsinkin jos paikka vaihtui usein. Työtovereiden kanssa oli hyvät välit, mutta tehtävien jakamisessa saattoi tulla vaikeuksia, jos oli sairauslomia.

”Sosiaalisuus paikoista kiinni.”

”Asiasta riippuu, saanko apua työtoverilta.”

5.7.5 Perehdytyksen eteenpäinvieminen

Mikä oli tiimityön merkitystä ja vietiinkö hiljaista tietoa eteenpäin, jos sitä oli saanut tai omaksunut toiselta ja vanhemmalta asiantuntijalta? Jokaisen asiantuntijan tulisi omata vastuu perehdytyksen eteenpäin viemisestä ja pitää sitä itsestään selvyytenä. Halu auttaa pitäisi olla meillä kaikilla, näin helpotamme samalla myös omaa työtämme. Kaikkien täytyisi muistaa myös se oma ensimmäinen päivä ja miten olisi halunnut perehdytyksen tapahtuvan.

Vakituiset kokivat oman tiimityönsä ja perehdytyksen taidon hyväksi. He pitivät sitä itsestäänselvyytenä, asiantuntijavastuu oli tiedossa ja halusivat helpottaa ja antaa tietoa tulokkaalle.

”Omaa asiantuntijavastuun.”

”Hiljainen tieto kuuluvaksi!”

Sijaisten näkökulma poikkesi toisistaan, koska toisella oli koulutus ja toisella ei. Molemmat omasivat tiimityövastuun ja vuorovaikutustaidot, mutta kokivat sen riippuvan vastassa olevista työtekijöistä ja heidän vaihtuvuudesta.

”Riippuu henkilöistä, omaavatko he vuorovaikutustaidon.”

”Jos toiminta – ajatus on tuttu, vien opastusta eteenpäin.”

”Vastuu perehdytyksestä jäi epäselväksi.”

5.7.6 Onko osaaminen kehittynyt työssä?

Vuosien varrella osaaminen kehittyy ja menetelmät muuttuvat, koulutuksia tulee uusia ja tietoa tulee joka paikoista lisää. On itsestä kiinni miten sen tiedon omaksuu ja haluaako kehittää ja mahdollisesti kouluttaa lisää itseään, jokaisella on se mahdollisuus.

Vakituiset kokivat osaamisensa kehittyvän ja saivat sitä organisaation erilaisissa tilanteissa, mm. virkistystilaisuuksissa, mihin oli kytketty myös koulutusta ja organisaation asioista päivityksiä. Haasteena he kokivat ergonomian ja ammattiin kuuluvat perussairaudet, esimerkiksi työssä tulleet kulumat, jotka vaikeuttavat työn etenemistä ja jossain määrin lisäävät sairauslomia. Yhteistyö muun henkilökunnan kanssa oli erinomaista, koska he ovat työskennelleet vuosia yhdessä.

”Työ työssään opettaa!”

”Ergonomia – koneita enemmän.”

Sijaisilla ei ollut varsinaista kokemusta työssäoppimisesta, mutta olivat samaa mieltä, että työ opettaa ja kehittää, aina tulee uutta asiaa. Yhteistyössä oli parantamisen varaa, kun se koski työtehtävien jakamisesta.

”Työn jakamisen kanssa ongelmia.”

”Kaikkea oppii uutta.”

5.7.7 Laadun varmentaminen

Miten uutta tulokasta autettiin ja seurattiin hänen etenemistään ja annettiinko tarvittaessa lisätietoa vai kuuluiko se ainoastaan esimiehelle? Tämä jakaa yleensä mielipiteitä. Kaikilla olisi hyvä olla lomake, mistä voisi tarkistaa tehdyt työt ja niiden ajankohdat, työohjeiden lomassa. Vakituiset suorittivat omaa tarkistusperehdytystä, mikä oli heidän omaa seurantansa. Heillä ei ollut varsinaista lomaketta. Heillä oli tieto muistissa, mihin eri aikoihin mikäkin työ tehtiin ja työohjeessa tuli esille myös harvemmin tehtävät työt. Varsinaista tarkistusperehdytystä ei kumpikaan osapuoli ollut saanut, mutta tunsivat varmistaneensa ne omavalvonnalla ja omalla tiedolla. He hakivat tietonsa ensin työtoverilta ja jos tieto jäi vajaaksi, he ottivat esimiehiinsä yhteyttä. Kynnys ottaa yhteyttä esimiehiinsä oli kummallakin suurempi kuin sijaisilla.

”Omavalvonta – tietoisuus!”

”Tieto menee eteenpäin.”

”Yritän olla tavoitettavissa työajan ulkopuolella, jos joku tarvitsee ohjausta.”

Sijaisilla myös tuntui tarkistusperehdytys puuttuvan, osittain eivät tienneet sen olemassa olost, mutta taas esimiesten kanssa yhteistyö toimi helpommin, johtuen ehkä työssä olon lyhyydestä.

”En koe olevani valmis asiantuntija.”

”Perehdytys keskeneräistä”

”Vien tietoa eteenpäin.”

5.7.8 Perehdytyksen kehittäminen

Miten perehdytystä tulisi kehittää niin, että työhyvinvointi olisi parempi? Tässä oli vastaus kaikilla sama, sekä vakituisilla että sijaisilla. He kokivat ajanpuutteen linkittyvän kaikkeen, kiire oli kaikilla pohjaton. Oman itsensä venyttäminen perehdytyksessä oli heidän mielestään kohtuutonta ja toivoivat enemmän asiantuntija apua. Se vaikutti heidän mielestään koko yksikön hyvinvointiin, jos yhdellä olisi enemmän vastuuta ja aikaa perehdyttämiseen.

”Asiantuntija perehdyttämiseen.”

”Aikaa!”

”Selkeät ohjeet.”

Vastauksista selviää, että odotamme työntekijöiltämme paljon. Esimiesten taholta on paljon olettamuksia siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan, mutta keskinäinen ja avoin viestintä puuttuu heidän väliltään tai se on vähäistä. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä heiltä odotetaan. Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi erilaisten näkökulmien etsiminen ja niiden määrittäminen yhteisiksi pelisäännöiksi on erittäin tarpeellista. Tähän tarvitaan yhteistä keskustelua ja avoimuutta muuttuvien työnkuvien osalta. Esimiehen on kyettävä asettumaan työntekijöiden asemaan ja ymmärrettävä, miltä heistä tuntuu. Empatia on tärkeä kyky esimiehelle ja sen avulla voidaan luoda

yhteinen, työyhteisön mukainen tunnelma. Tästä seuraa tunteiden ilmaisua ja avointa sisäistä viestintää koko työyhteisölle.

5.8 Haastattelun yhteenveto

Tutkimusongelmiin saatiin toivottavasti rehellisiä vastauksia haastateltuilta. Vastauksista selviää, että he eivät tiedä perehdytyksen varsinaista tehtävää. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä yleistystä tutkittavalle ilmiölle, vaan sen tarkoituksena on käsitellä hyvinvointia tukevaa perehdyttämistä konkreettisena asiana työyhteisössä. Tutkimuksessa on esitelty teorian pohjalta työhyvinvointia tukevan perehdyttämisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Työyhteisötutkimuksen tuloksiin perustuvia kehittämisen kohteita on tutkittu haastattelujen avulla.

Tutkimuksessa haluttiin saada inhimillisiä ja rehellisiä vastauksia tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen tärkein tavoite oli selvittää työntekijöiden vaikutusta perehdytykseen ja sitä kautta työhyvinvointiin sekä etsiä heidän työssään ilmenneille epäkohdille kehittämisideoita. Kuitenkin perehdytykseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat sekä esimies- että alaistaidot ja haluttiin saada myös työntekijöiden ajatuksia esille. Koska työntekijöitä on yli sata, ei ollut ajallisesti mahdollista haastatella kaikkia. Tulosten pätevyyteen vaikuttaa se miten kyselyyn vastanneet työntekijät ovat ymmärtäneet kysymykset.

Psykologinen sopimus näyttäytyy työyhteisössä ja osapuolet odottavat toisiltaan paljon asioita, joita ei ole sanottu ääneen. Työsuhteen alkaessa on syytä puhua avoimesti niistä asioista, jotka vaikuttavat tähän sopimukseen ja sen pysyvyyteen. Pelisääntöjen laatiminen on eduksi koko työyhteisölle. Se parantaa koko työyhteisön vuorovaikutusta ja avoimuutta. Esimiesten ja työntekijöiden mielestä on tärkeää muistaa työn tekemisen tarkoitus, koska liiketoiminta perustuu tuloksen tekemiseen ja nykypäivänä yrityksille asetetaan suuria haasteita. On tärkeä kuitenkin muistaa hyvän työmotivaation

saavuttaminen ja ylläpitäminen, koska suuri osa ihmisten ajasta kuluu työyhteisössä. Pohja ja perusta psykologiselle sopimukselle on luotu työsuhteen alussa, kun on selkeästi sovittu muuttuvista työtehtävistä, suoritusten laadusta ja muista olennaisista psykologiseen sopimukseen kuuluvista seikoista. Psykologisen sopimuksen molemminpuolinen vastuu, tärkeys ja täydentävyys tuovat esille työhyvinvointiin vaikuttavan keskeisen asian: hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. (Keskinen 2005, 74–77.)

Haastattelu oli haastateltaville samalla perehdytyksen pienoismuotoinen koulutusjakso. Haastateltavat saivat moniin kysymyksiinsä haastattelijalta vastauksia perehdytyksen teoriasta ja samalla haastattelijana uskon, että kun nämä muutamat ovat omaksuneet perehdytyksen teoriaa ja oppimismenetelmiä, he vievät sitä eteenpäin ja osaavat jatkossa viedä asiantuntijuutta eteenpäin. Syventyminen perehdytykseen oli antoisaa ja samalla muistutettiin työntekijöitä heidän velvollisuuksistaan tulokkaita kohtaan.

5.8.1 Omat kokemukset asiantuntijana

Omat kokemukseni alan asiantuntijana kehittyivät vasta vuosien saatossa. Aloitin v. 2000 Kaivannon sairaalassa sairaala-apulaisena, missä sain perehdytyksen siivousmenetelmiin ja siitä eteenpäin ilman koulutusta kehityin alan osaajaksi. Oman yritykseni ohella tein Kaivannon sairaalalle, Kangasalan kunnalle ja terveyskeskukseen eripituisia sijaisuuksia. Jokaisessa yksikössä käytettiin erilaisia menetelmiä, joita pyrin kehittämään sen pohjalta, mikä olisi paras tieto. Jäin näistä tehtävistä pois v. 2008 ja aloitin syventävän kouluni silloin PIRAMK:issa. Kiinnostuksestani alaa kohtaan halusin kehittää itseäni ja päteväytyä koulun kautta ja saada vertaistietoa toisilta alan osaajilta.

Kangasalan kunnassa työskennellessäni vuosina 2000 - 2007, koin olevani tervetullut organisaatioon. Mihin yksikköön meninkin, sain todella hyvää perehdytystä hoitohenkilökunnalta tai toiselta saman alan työntekijältä ja nyt asiaa ajatellen se on ollut hyvää työhön opastusta. Yhtenä tekijänä koen siihen

vaikuttaneen oma persoonani, taito tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen ja hyvät vuorovaikutustaidot.

Palatessani takaisin Kangasalan kunnalle töihin syksyllä 2010, tulin aivan uuteen konseptiin. Organisaatio oli kehittänyt oman järjestelmän palveluiden ulkoistamiseksi eli liiketoimintayksikkö OKSA:n. Tässä kohtaa olin tulossa vain tekemään lyhyitä sijaisuuksia opiskelun ohella, mutta huomasin olevani kentällä jatkuvasti ja näin aloin kiinnostua jatkuvista sairaslomista ja työyhteisön irrallaan olostani. Oma ensimmäinen päiväni oli varsin sekava, mutta omasin vankan pohjan jo entuudestaan ja epävarman tunteen paikkasin omalla sosiaalisuudellani ja vuorovaikutustaidoillani muun henkilökunnan kanssa. Halusin samalla kiertäessäni eri yksiköissä tutkia työntekijöiden syitä tähän ilmiöön ja ehdotin mahdollisuutta kehittää ja tehdä projektiluontoisia töitä kouluuni liittyen. Matkan varrella hain tietoa työntekijöiltä syitä yhteistyön puutteeseen ja pyrin sisäistämään sen, millaista on yhdessä kehittää hyvää työmotivaatiota. Mielestäni oli hyvä puuttua tulokkaiden ensimmäiseen päivään ja saada heille hyvä kuva organisaatiosta ja yksiköstä heti työhön tultaessa ja poistaa mahdolliset negatiiviset ilmiöt. Näin turvattaisiin tulokkaan halu jatkossakin tehdä töitä organisaatiossa.

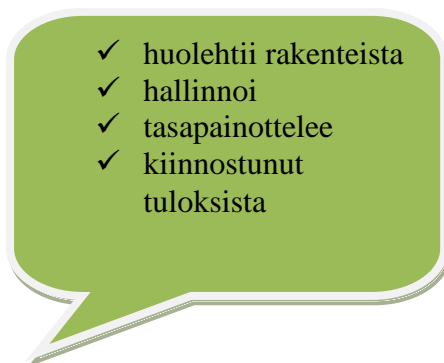
Sijaisena halusin käyttää kaikki mahdolliset työntekijän edut osallistua mahdollisiin koulutuspäiviin ja saada tietoa lisää organisaatiosta, missä työskentelen, koska toiminta-ajatus pitäisi olla kaikille selkeä. Kiinnostus omaa työtä kohtaan nostaa myös omaa motivaatiota työskennellä omassa työyhteisössä. Tämä mahdollistaa myös tiedon viemistä eteenpäin. Uskon, että kaikissa meissä on se pieni halu oppimiseen, kun sitä vain joku opettaisi käyttämään.

5.9 Esimiehen osaaminen

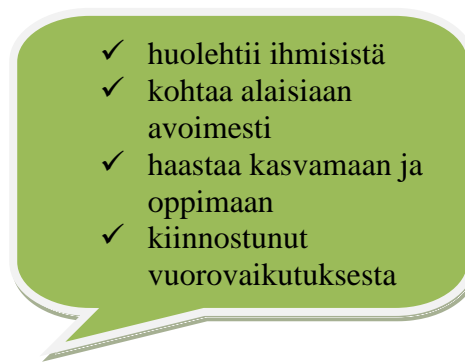
Esimiehen työtä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, perinteinen jaottelu erottaa asioiden (management) ja ihmisten johtamisen (leadership). Molempiin sisältyy organisaation johtamisen, osaamisen kehittämisen ja

perehdyttämisen kannalta tärkeitä asioita. Perehdyttämisessä tarvitaan molempia näkökulmia esimiestyöhön. On huolehdittava siitä, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Huolehditaan myös siitä, että uuteen työhönsä perehtyvä henkilö kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. Esimies on se henkilö, joka joutuu vastaamaan kummastakin vastuu alueesta, apujoukkojen määrä riippuu organisaation koosta, organisoinnista, valitusta toimintakonseptista ja myös esimiehen luovuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 54–55.)

Asioiden johtajan vahvuuksia



Ihmisten johtajan vahvuuksia



KUVIO 5. Johtajuuden ulottuvuudet (Kupias & Peltola 2009, 54).

Esimies on varmistamassa sitä, että työntekijän osaaminen työtehtäväänsä on riittävää, turvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvät vaatimukset korostuvat työsuhteen alkuvaiheessa. Kyse on työnteon riskien hahmottamisesta sekä työnantajan että työntekijän kannalta, oppimisen opastus – ja ohjausvelvoite koskee työntekijän koko työuraa. Oikeanlaisen osaamisen vaaliminen korostuu usein voimakkaammin työsuhteen alussa kuin työuran jatkuessa. Esimiehen tehtävänä on havaita ja luoda työtilanteita, joissa on mahdollista tehdä työtä ja samalla oppia. Oppimiseen liittyvää vastuutaan esimies voi delegoida tehokkaasti, yrityksissä on organisoitua koulutustoimintaa ja erikseen nimettyjä perehdyttäjiä. Usein organisaatioon nimetty perehdyttäjä on esimiehen tärkein toimintakumppani osaamisen kehittämisen alueella. Oikean henkilön valinta on

tärkeää, mutta niin on myös valitun henkilön tukeminen tehtävässään. On annettava valtuuksia, huolehdittava resursseista, annettava näkemyksiä, kuunneltava, luotava edellytyksiä ja varmistettava, perehdyttäjä tarvitsee myös kunnon palautetta työstään. Esimiehen on tuettava ja seurattava tehtävässä onnistumista, perehdyttäjille on myös turvattava riittävä määrä aikaa tehtäväänsä. (Kupias & Peltola 2009, 56–57.)

5.9.1 Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä

Perehdyttämisen panokset ja painotukset vaihtelevat organisaatiosta, sen hetkisestä tilanteesta, valitusta toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Kaikissa tilanteissa ja organisaatioissa on esimiehen huolehdittava seuraavista vastuualueista:

- varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä, tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä

Edellä mainitut asiat voi varmistaa eri tavoin, omista henkilökohtaisista vahvuuksista, perehdyttämiskonseptista ja muista perehdyttämisen toimijoista riippuen. Tämän pohjalta organisaatiossa on hyvä keskustella siitä, haetaanko ensisijaisesti sopeuttavaa perehdyttämistä, jossa työntekijä mukautuu

yrityksenkonsepteihin ja toimintatapoihin vai halutaanko tulokkaan tulevan mukaan kehittymiseen ja uudistamiseen, jolloin dialogisella perehdyttämisellä voi saada enemmän aikaan. (Kupias & Peltola 2009, 61 - 63.)

5.9.2 Esimies ”kiva kaveri”

Esimiehen rooli työyhteisössä on erilainen, hän ei voi olla ”kiva kaveri” kaikissa tilanteissa. Esimiehen vastuisiin kuuluu puuttua epäasialliseen käytökseen ja oltava tasapuolinen huolimatta siitä, miten hankalana hän kokisi alaistensa käyttäytymisen. Esimiehen työssä inhimillisyys on johdonmukaista, ennakoitavaa toimintaa ja hyvällä esimiehellä on tunneälyä. Hän on kiinnostunut työyhteisöstään, tietoinen alaistensa tarpeista ja arvoista. Esimiehen tulee edustaa aikuisuutta, kestää yksinäisyyttä ja olla riippumaton voidakseen tunnustaa, että työyhteisössä hyviin tuloksiin voidaan päästä vain yhteisin ponnistuksin. Esimiehen tulee kyetä puuttumaan hankalaan käytökseen, huonoihin työsuorituksiin, runsaisiin poissaoloihin, myöhästelyyn ja työyhteisön jäseniltä tulleisiin valituksiin. Esimiehen puuttuminen on myös välittämistä. Varhaisella puuttumisella voidaan estää tilanteen luisuminen pahemmaksi. Psykologi Pekka Järvisen mukaan esimiesten ansaina voivat olla päättämättömyys, liiallinen miellyttämisen halu, suosikkijärjestelmät, omat kielteiset auktoriteettikäsitykset, impulsiivisuus, tunnevaltaisuus, mutta myös tarve liialliseen alaisten toiminnan kontrollointiin. Hyvä esimies on perillä työyhteisön jäsenten arvoista ja tarpeista, jotka voivat olla hyvin erilaisia. Esimiehen tunneäly syntyy kiinnostuksesta työyhteisön jäseniä kohtaan. (Räisänen & Roth 2007, 174 – 178.)

5.9.3 Yhteenveto

Tutkimuksen tulos kertoi, että perehdytyksessä on puutteita. Sijaiset ja vakituiset, heistä suurin osa oli sitä mieltä, että ajanpuute ja lähiesimiehen kontakti puuttui. Työnäni oli kentällä selvittää erilaisia tarpeita yksiköissä ja

miten heillä muutenkin siellä työ sujui. Halusin osoittaa kiinnostukseni heidän erilaisia toimenkuvia kohtaan ja yhdessä myös kartoitimme laadullista varmennusta, tarkistusperehdytystä. Samalla sain esimakua eri persoonista työkentällä. Haastatteluissa selvisi, että työntekijät kokivat selkeästi puutteita aina jossain kohtaa perehdytyksen kaarella. Vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välissä oli havaittu vähäiseksi ja yhteistyö sen mukana oli heikkoa aika ajoin. Tutkiessani tätä ongelmaa myös esimiehet myönsivät vuorovaikutteisen perehdytyksen jääneen vähäiseksi ja paranneltavaa olisi. Tulevaisuudessa toivottavasti perehdytyksen osalta nimettyjen asiantuntijoiden, esimiesten ja työntekijöiden avulla perehdytys toimii paremmin ja sen eri vaiheet tunnistetaan.

6 POHDINTA

Mielestäni opinnäytetyön tavoite saavutettiin, kun ongelma saatiin käsiteltyä ja aletaan tehdä työtä sen eteen, että saavutettaisiin perehdytyksen kautta parempi hyvinvointi. tämä edellyttää hyvää asiantuntijan perehdytystä ja läsnä

olemista. Hyvin suunniteltu perehdytys ja työnopastus edesauttavat uuden työntekijän sopeutumista uuteen työpaikkaan ja työtovereihin sekä lisäävät työviihtyvyyttä ja työssäjaksamista. Työt ja tehtävät opitaan tekemään heti oikein ja turvallisesti eikä aikaa kulu virheiden korjaamiseen. Lisäksi nykyisin työtilanteet ja -tehtävät voivat muuttua hyvin nopeasti, tällöin on hyvä, että työpaikalla on selkeä perehdytysohjelma käytössä.

Tiedossa oli myös jo, mitä on hyvä perehdytys ja siihen en halunnut puuttua, vaan siihen, miten saisimme sen linkitettyä sujuvasti työkentälle, niin että omaksuisimme sen tasapuolisesti. Perehdyttämisen päävastuu on esimiehellä ja vastaavalla asiantuntijalla, joka siihen on ennalta määrätty. Mikäli he delegoivat näitä tehtäviä alaisilleen, tulee heidän määritellä myös tehtävässä vaadittavat vastuut ja velvoitteet. Tällöin työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, ja miten hän voi toimia tehtävässään, jotta työ tulisi hoidettua mahdollisimman hyvin.

On taloudellisestikin kannattavaa kehittää organisaatiossa hyvä perehdyttämis- ja työhönopastuskäytäntö. Yhtenäisen käytännön myötä on helppo opettaa henkilöstöä aina, kun organisaatioon tulee uusia laitteita ja käytänteitä. Perehdyttäminen ja työnopastus muodostavat yhdessä saumattoman kokonaisuuden. Se ei ole kertaluonteinen tapahtuma vaan se on jatkuva prosessi, jossa esimerkiksi uusi työntekijä perehdytetään talon tavoille ja opastetaan tulevaan työhön ja työtehtäviin. Samoin vanhalle työntekijälle annetaan työnopastusta, kun tulee uusia tehtäviä tai koneita. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä perehdytetään työhön. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan jatkuvasti työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa työmotivaatiota ja lisää työturvallisuutta sekä edesauttaa työntekijän aktiivista ja itsenäistä suhtautumista työhön ja työyhteisöön. Työ opitaan tekemään heti oikein ja taitojen lisääntyessä työn laatu, tehokkuus ja ammattitaito lisääntyvät.

Perehdyttämisen tärkeys korostuu erityisesti silloin, kun töihin otetaan määräaikaaisia ja tilapäisiä työntekijöitä. Nämä tekijät ovat äärimmäisen tärkeitä myös työn kannattavuuden kannalta eli tasa – arvoisuus ja hyvinvointi

vaikuttavat myös kannattavuuteen. Uuden työntekijän tai työtehtävästä toiseen siirtyvän työntekijän perehdyttämisen tavoitteena on, että hän pystyy mahdollisimman pian työskentelemään itsenäisesti ja vastuullisesti. Lisäksi tavoitteena on luoda hänelle myönteinen vaikutelma työpaikasta, kannustaa ja rohkaista häntä sekä sitouttaa hänet työhön ja työpaikkaan.

Ns. Viiden askeleen menetelmä

Ensimmäinen askel/ tarkoittaa aiheen ja oppimistavoitteiden selvittämistä ja lähtötason arviointia.

Opastustilanteen aloittaminen

- motivoi, luo kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne oppimiselle
- arvioi tietojen ja taitojen taso (lähtötasokartoitus)
- kuvaa tehtävä ja/ tai tehtäväkokonaisuus
- aseta tavoita ja välitavoite

Toinen askel/ tarkoituksena on, että opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä, ohjeista ja nyrkkisäännöistä.

Opetus

- jaa laaja kokonaisuus pienempiin osiin
- näytä/ opasta yksi jakso kerrallaan ja ota opastettava mukaan keskusteluun ja tekemiseen
- varmista oppiminen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä
- perustele (miksi teimme näin? mitä hyötyä siitä on?)
- kysy myös perusteluja opastettavalta

Kolmas askel/ mielikuvaharjoittelun tavoitteena on keskittää ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen sekä sisäisten mallien kehittäminen. Sisäiset mallit tarkoittavat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä.

Mielikuvaharjoittelu

- pyydä opastettavaa kuvaamaan vaihe vaiheelta tilanne, jonka hän on juuri oppinut/ harjoitellut
(opastettava joutuu pohtimaan millaisia välineitä hän käyttää, missä järjestyksessä hän etenee ja mikä on missäkin vaiheessa tärkeää)

Neljäs askel/ taitojen oppiminen edellyttää tekemistä ja taidot kasvavat käytännön harjoittelun avulla, tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja.

Taidon kokeilu ja harjoittelemine

- anna opastettavan tehdä opastettu työvaihe alusta loppuun rauhassa

- seuraa työskentelyä
- kun työ on valmis, anna opastettavan ensin arvioida työnsä tulos (itsearviointi)
- arvioi työn tulos ja perustele myös arviointisi
- anna harjoitella lisää tarpeen mukaan

Viides askel/ Opitun varmistaminen, jonka tavoitteena on esimerkiksi se, että opastettavalla on riittävät tiedot ja taidot hoitaa koko opetettu työtehtävä itsenäisesti.

Opitun varmistaminen

- anna opastettavan työskennellä yksin
- seuraa työskentelyä
- anna palautetta
- rohkaise kysymään
- anna työskennellä vastaavanlaisissa tilanteissa yksin
- anna opastettavan opastaa oppimansa tehtävä toiselle, jolloin voit vielä varmistaa onko tehtävä opittu

Kuvio 5 (Vartiainen-Teikari-Pulkkis 1998), Psykologinen työnopastus

Työssäni halusin painottaa tiimityön, vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä. Kotiasiat kotiin ja työasiat töihin ja kehitetään kaikki omilla vahvuuksilla työhyvinvointia ja ymmärretään työtovereiden merkitys. Oppimisen kautta ja työssä olevien työoppaiden ja erilaisten koulutuksien kautta ja ennen kaikkea kyselemisen kautta tapahtuvaa työtä näiden asioiden eteen voimme kaikki tehdä. Esimiehet ovat antaneet meille kaikille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua erilaisiin organisaatioon liittyviin tapahtumiin, mutta meillä itsellämme täytyy olla halu se toteuttaa.

Liiketoimintayksikkö OKSA, ateria- ja siivouspalvelut on tullut siihen ratkaisuun, että tiimityötä lähdetään kehittämään. Vuonna 2010 tehdyssä henkilöstökyselyssä tulleet kehittämistarpeet olivat tiedonkulun parantaminen, esimiestuen lisääminen ja tarve lisätä ateria- ja siivouspalvelun yhteistyötä jaksamisen tueksi.

Tiimitoiminnalla saavutettavat hyödyt:

- henkilöstön työpanoksen tehostaminen yhteistyöllä

- yhteistyöllä lisätään jaksamista, työtyytyväisyyttä
- työtyytyväisyys vähentää sairastavuutta
- tiimin tehokkaalla toiminnalla parannetaan palvelua
- pystytään parantamaan tiedonkulkua
- esimiehen tavoitettavuus helpottuu.

Tiimivetäjiä koulutetaan vastaavan tehtäviin ja aikaansaadaan organisaatiolle uusi menetelmä, jonka toivotaan jatkossa auttavan esimiesten toimintaan ja tiedonkulkua heidän ja työntekijöiden välillä.

Tiimivetäjän tehtävät:

- huolehtia henkilöstön työaikajärjestelyistä
- poissaoloilmoitusten vastaanotto, lomittajajärjestely, tukena ateria- ja siivouspalvelun esimiehille
- vuosilomien ja vapaiden sopiminen ja työjärjestelyt tiimin alueella
- tiedottaminen ja tiimipalaverit
- tilaustarjoilujen organisointi ja järjestäminen tiimin alueella
- tarvittaessa lomitustehtävät oman tiimin alueella.

Mihin tiimitoiminnalla pyritään saamaan parannusta:

- esimies paremmin tavoitettavissa, henkilöstö saa tarvitsemansa tuen
- tiedonkulku paranee
- asiakkaalle selkeä yhteyshenkilö
- lomituserjestelyt hoituvat tasapuolisesti ja joustavasti oman tiimialueen tarpeet huomioiden.
- työhyvinvointi lisääntyy ja tiimiyhteistyö lisää yhteenkuuluvuutta ja antaa haasteellisuutta ja mielekkyyttä työlle
- tiimiläisen ääni kuuluu paremmin omassa ryhmässä ja henkilöt pääsevät vaikuttamaan tiimin toimintaan
- tiimiläisen etenemismahdollisuudet paranevat.

Vuodesta 2012 aloitamme hankkeen, jolla uskomme saavuttavamme paremman tuloksen työyhteisössämme ja henkilöstölle paremman hyvinvoinnin, kun he saavat olla osana parempaa kehitystä. Henkilökohtaisesti olen tyytyväinen, koska saan itse olla osana hanketta, jota olen pitkin vuotta 2011 myös ollut kehittämässä ja opinnäytetyön osalta tukenut perehdytystä. Valitut henkilöt ovat nyt aloittaneet tiimivastaavan koulutuksen ja ensimmäisen päivän yhteenveto on liite 2:ssa nähtävänä. Myös tiimivetäjien oma perehdytyskoulutus alkaa tämän vuoden 2011 puolella. Perehdytykseen on alettu paneutua entistä enemmän.

LÄHTEET

Ahola, T, Furman, B & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2002. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hult, H – M & Leskinen, T. 2010. Kokonaisvaltainen Hyvinvointi. Kristallisoitumisen toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Latvia: Livonia Print

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Tummavuoren Vantaa: kirjapaino Oy.

Järvinen, A, Koivisto, T & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Kangasalan kunta. 2011. Luettu 09.10.2011.

http://www.kangasala.fi/kunta_ja_hallinto/liiketoimintayksikko-oksa

Keskinen, S. 2005. Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy

Kupias, p & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes print

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Luettu 04.10.2011. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja

Ojasalo, K Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Rauste-von Wright, Maijaliisa & von Wright, Johan. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: Werner- Söderström Osakeyhtiö

Räisänen, K & Roth, K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita oy.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Palmenia

Soini, H. 2001. Oppiminen sosiaalisena käytäntönä, vertaiskonsultaatio yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. *Psykologia* 1 – 2/2001. 49 – 58

Ttk. Alaistaidot. 2011. Luettu 14.10.2011

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaist_aitojen_perusta

Vartiainen, M, Teikari, V & Pulkkis, A. 1989. *Psykologinen työopastus*. Otakustantamo

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelun runko

Alaotsikkoina teemahaastattelussa olivat seuraavat:

- perehdyttämisen suunnittelu
- toimijat
- toiminta perehdyttämistilanteessa

Alakysymyksinä ovat:

- mitä tietoa perehdytettävä tarvitsee?
- miten työpaikan sosiaaliset verkostot vaikuttavat työssäoppimiseen?

1. Taustasta

- Koulutus
- Työtehtävät
- Aikaisempi kokemus alalta/ joku muu ala

2. Ensimmäinen työpäivä

- Yksikköön tutustuminen
- Organisaatioon tutustuminen
- Miten otettiin vastaan ja edettiin

3. Perehdytyksen hyöty/puute

- Tunsitko saavasi perehdytystä
- Tuliko talon toiminta-ajatus tutuksi
- Jäikö epävarma tunne
- Saitko riittävästi tietoa

4. Minkälainen oli työtovereiden vaikutus sopeutumiseen

- Työtovereiden / yksikön esittely
- Miten sinut otettiin vastaan
- Keneltä saat tarvittaessa apua ja ohjausta
- Sosiaalisuus

5. Perehdytyksen eteenpäinvieminen

- Omaatko asiantuntijavastuun
- Vietkö hiljaista tietoa eteenpäin
- Tiimityö

6. Koetko osaamisesi kehittyneen työssäsi

- Työssä oppiminen
- Haasteet
- Yhteistyö

7. Laadun varmentaminen

- Tarkistusperehdytys
- Saatko asiantuntijalta/esimieheltä tai joltain muulta työntekijältä jatko infoa
- Annatko itse tietoa

8. Miten perehdytystä tulisi mielestäsi kehittää, että työhyvinvointi olisi parempi?

LIITE 2

MITEN PARANNAMME TYÖVIIHTYVYYTTÄ?

- työnkierto työpisteessä
- toimiva työyhteisö
- koneet/ laitteet toimivat/ kunnolliset

- vuorovaikutus/ yhteistyö
- tiedonkulku
- tuntea työtoverisi tarpeet

TYÖYMPÄRISTÖ: koneet, laitteet, työvälineet kunnossa

TYÖSKENTELY: selkeät työohjeet, toimenkuva + vastuu

TYÖYHTEISÖ: tiedonkulku, sosiaaliset suhteet, esimies – työntekijä suhde

OLEMME ASIAKASPALVELUSSA!

MITÄ KEINOJA ESITTÄISIT, JOILLA PARANNETAAN ATERIA- JA SIIVOUSPALVELUN YHTEISTYÖTÄ?

- toisen työhön tutustuminen
- yhtenäiset työajat ja ruokatauot
- yhtenäistä virkistystoimintaa (voiko olla tiimeittäin?)
- henkilökunta tutustuisi toisiinsa paremmin
- tutustutaan eri palvelujen toimenkuviin
- kartoitetaan ongelmakohdat ja resurssit siirtyä omasta työtehtävästä ”pois”.

POHDI, MILLAISIA KEINOJA LLÖYDÄT RATKAISUKSI, KUN AAMULLA ALUEELLASI YKSI TIIMIN TYÖNTEKIJÖISTÄ PUUTTUU?

- KOKKI?
 - sijaisten hankinta/ ryhtyä itse työhön
 - pystyykö tiimin alueella tekemään siirtoja

- LAITOSHUOLTAJA?
 - sijaisten hankita/ ryhtyä itse työhön
 - suunnitella työpäivä uudestaan tärkeysjärjestyksessä

MITEN LISÄISIT TASAPUOLISUUTTA TYÖKOHTEESSASI / TIIMISSÄSI?

- työn kierto
- kaikki tekee kaikkea
- nykytilanteen käyminen läpi – toimenkuvien tarkennus
- tiedon saaminen ”yhtä aikaa”
- reagoi epäonnistumisiin

MITÄ TIIMITOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN VAATII?

- yhteistyötä ja asioihin tutustuminen perusteellisesti
- uusien asioiden kunnollinen opettelu
- omaan tiimiin tutustuminen
- lähtötilanteen kartoitus – ongelmakohdat
- KAIKKI osapuolet mukaan+ mielipiteet
- kunnon perehdytys ja varataan siihen aikaa
- motivointi
- koulutusta
- resursseja
- tasapuolisuutta